

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku
Employee Training and Development in a Selected Company

Student: Barbora Špačková

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Martin Černek, Ph.D.

Ostrava 2011

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3 dané mi k dispozici jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 11. 5. 2011

.....

Barbora Špačková

Obsah

1. Úvod	1
2. Pojetí, charakteristika a přístupy ve vzdělávání zaměstnanců v odborné literatuře ..	3
2.1. Podnikové vzdělávání	3
2.2. Historie podnikového vzdělávání	3
2.3. Fáze podnikového vzdělávání	5
2.4. Charakteristika podnikového vzdělávání	6
2.5. Vzdělávací politika	9
2.6. Vzdělávání zaměstnanců ve firmě	9
2.7. Efektivita vzdělávacích aktivit	10
2.8. Náklady a přínosy vzdělávání zaměstnanců	11
2.8.1. Náklady na vzdělávání	11
2.8.2. Přínosy vzdělávání	12
2.9. Systém metod měření efektivnosti	13
2.10. Návrh investic do vzdělání	17
3. Charakteristika vybrané společnosti	19
3.1. Profil společnosti z Obchodního rejstříku	19
3.2. Ekonomické údaje	21
4. Analýza aktuálního stavu	22
4.1. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost	22
4.2. Jak funguje operační program Lidské zdroje a zaměstnanost	23
4.3. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost ve společnosti Orgrez	23
4.4. Vlastní výzkum	27
4.4.1. Přípravná část výzkumu	27
4.4.2. Vyhodnocení dotazníku	31
5. Návrhy, doporučení, možnosti	40
6. Diskuse	43

7. Závěr.....	44
Seznam použité literatury	46
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Pojmy výchova a vzdělávání zaměstnanců se rozumí činnost, jejíž kořeny mají co dočinění s pedagogickou činností a ve značné míře přispívají k rozvoji potřebných schopností zaměstnanců. Výchovu chápeme jako proces vytváření osobnosti člověka, vzdělávání pak jako rozšiřování a dotváření osobnosti.

Výchovou, pro potřeby výkladu podnikového vzdělávání, se považuje tvorba vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky do požadované formy chování (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Vzdělávání je aktivita. Učení je osobním výsledkem vstřebávání myšlenek a porozumění jejich obsahu. Rozvoj je konečným výsledkem jak pro zaměstnance, tak pro organizaci samotnou, neboť zaměstnance posouvá o příčku výš (Walker, 2003).

V procesu vzdělávání a rozvoje si na jedné straně můžeme představit učitele, osobu, která je jedním z klíčových prvků v procesu učení a předává své znalosti, a na opačné straně žáci, kteří tyto znalosti přijímají a vnímají. Situace je téměř podobná jako ve školním institutu, přesto je zde jeden specifický rozdíl – v procesu výchovy zaměstnanců podniku jsou objekty učení právě dospělí jedinci.

Proč by se měla firma zabývat vzděláváním lidského potenciálu? Jaký přínos má vzdělávání zaměstnanců pro společnost a trh práce? Možná právě proto, že vzdělání zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitnější služby, jsou často lépe finančně ohodnoceni. Zlepší se interní komunikace mezi lidmi na pracovišti a zákazník získává lepší a profesionálnější servis. Firma, která vzdělává své pracovníky prostřednictvím zvyšování jejich kvalifikace, tak lépe obstojí v konkurenčním prostředí a může pružně reagovat na požadavky trhu. Pracovníci firmy jsou více motivováni a méně opouštějí stávající zaměstnání, snižuje se fluktuace v rámci pracovních míst, lidé jsou ve firmě spokojenější, podávají lepší pracovní výkony a především jsou odborně zdatnější.

Cílem této bakalářské práce je objasnit pojem vzdělávání zaměstnanců, jakými metodami je možno realizovat vzdělávání zaměstnanců, porovnat jeho přínosy a negativa a zjistit, jak efektivně vzdělávat pracovníky ve firmě a jak se dá tato efektivita změřit. Poznatky získané studiem odborné literatury následně aplikovat na vybranou

společnost a provést analýzu současného stavu. Na základě takto získaných výsledků navrhnou doporučení a možnosti, které by vedly ke zlepšení aktivního a spokojeného pracovníka dané firmy a tím i celkové prosperity a dobrého jména podniku.

V prvních dvou kapitolách se zaměřuji na výklad problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraných publikacích.

Třetí kapitola obsahuje charakteristiku vybrané společnosti a důvod výběru.

Ve čtvrté kapitole analyzuji aktuální stav ve firmě, předkládám fakta, která mi byla poskytnuta ve spolupráci s vybranou firmou Orgrez, a.s. a provádím průzkum formou dotazování. Jádrem této kapitoly je formulace zjišťovacích otázek, jejichž potvrzení, či vyvrácení bude prezentováno v kapitole Návrhy, doporučení, možnosti.

V následující kapitole, v pořadí páté, navrhuji možnosti a doporučení plynoucí z výsledků dotazníkového průzkumu.

V závěru bakalářské práce uvádím nejdůležitější poznatky práce.

Při získávání a zpracování údajů pro bakalářskou práci jsem využívala především tyto metody:

- ☐ analýza publikovaných informačních zdrojů (publikace, internetové zdroje),
- ☐ studium dokumentů,
- ☐ interní dokumenty organizace,
- ☐ dotazníkové šetření.

Formou dotazníkového šetření jsem zjišťovala názory a postoje zaměstnanců společnosti Orgrez k aktuálně probíhající vzdělávací aktivitě a podnikovému vzdělávání ve firmě. Zda jsou zaměstnanci informováni o možnostech vzdělávání a jestli tuto možnost vnímají jako krok k rozvoji svých kompetencí nebo naopak jako povinnost účastnit se kurzu.

2. Pojetí, charakteristika a přístupy ve vzdělávání zaměstnanců v odborné literatuře

Publikací, které se váží k tématu vzdělávání zaměstnanců, existuje nesčetně mnoho. V této kapitole se budu věnovat pouze některým z nich a jednotlivé autory a knihy, ze kterých jsem čerpala, uvádím na konci práce v kapitole Seznam použité literatury.

2.1. Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání se zaměřuje se na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných pro vytváření mezilidských vztahů, které jsou v podniku v pracovním poměru (Tureckiová, 2004). Firma, která dává možnost zaměstnanci vzdělávat se, mu tak dává najevo, že si jej váží a zajímá se o jeho kariérní postup. Vzdělání zaměstnanci tak zvyšují konkurenceschopnost společnosti na trhu a svou prací přispívají ke zkvalitňování vnitřních procesů.

Aby bylo vzdělávání efektivní a zaručilo podniku návratnost, aby nebylo náhodné a chaotické, musí vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje odbornou spolupráci více odborů v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi.

2.2. Historie podnikového vzdělávání

Počátky podnikového vzdělávání můžeme pozorovat už v 19. století, kdy americký podnikatel a průkopník automobilového průmyslu Henry Ford založil společnost, jejíž strategií bylo produkovat levné, ale kvalitní automobily pro všechny. Do výroby zavedl pásovou výrobu (odkoukanou z jatek), díky níž se výroba posunula o krok dopředu. Zatímco průměrný dělník dokázal vyrobit za jeden rok (1914) 5 automobilů, dělník ve Fordově závodě jich dokázal vyrobit 20. Pásová výroba ale nepřinesla do podniku jen samá pozitiva. Devítihodinový pracovní den, nízký plat (2,5 dolarů/den) a upadající

pracovní morálka vedla k vysoké fluktuaci zaměstnanců. Někteří lidé dokonce přirovnávali pásovou výrobu k modernímu způsobu otroctví. V podniku proto pracovali převážně "neameričtí" námezdní pracovníci, kteří v továrně zůstávali maximálně několik měsíců. Vysoká fluktuace pracovníků proto byla hlavním problémem, který bylo nutné vyřešit. Zaškolit několik desítek zaměstnanců, kteří záhy opouštěli podnik, vynakládalo velké množství utopených peněz. Řešení, se kterým Henry Ford přišel v první polovině 20. století, bylo zavedení osmihodinového pracovního dne, minimální denní mzda se zvýšila z 2,5 dolarů na 5 dolarů, zaměstnancům byl přiznán prémiový podíl na zisku společnosti a pro rodiny stálých zaměstnanců se zavedl program podnikové lékařské péče, výstavby sportovišť k trávení volného času, atd. Pracovní morálka se zvýšila a mnoho z těchto zaměstnanců si za své vydělané peníze zároveň pořídilo „rodinný vůz“ Ford T, čímž se část jejich mzdy vrátila opět k Fordovi, internetový ekonomický portál (<http://www.euroekonom.cz/osobnosti-clanky.php?type=jz-ford>).

Po dlouhou dobu bylo vzdělávání pracovníků realizováno v učebnách nebo prostorách organizace formou přednášek nebo se pořádaly několika denní kurzy. Uskutečnit kurz znamenalo vynaložit vysoké náklady na dopravu, ubytování a zajištění lektorů. Také ztracený čas, který mohl být využit např. k prodeji nebo výrobě, přispěl k názoru, že je potřeba přijmout změny. V rámci přednášek se vzdělávání účastnili všichni zaměstnanci podniku. Všichni tak obdrželi stejné množství vědomostí. V průběhu času se tento přístup změnil a firma se rozhodovala, na základě určitých podnětů (např. zavedení nového výrobku nebo výrobního zařízení), kteří pracovníci budou muset být proškoleni v oblasti prodeje a propagace výrobku nebo kteří pracovníci podstoupí školení o bezpečnosti práce s novým výrobním zařízením.

S rozmachem informačních technologií byly tyto vzdělávací programy postupně zhuštěny a často nevhodně umístěny do podoby tzv. vzdělávacích balíčků, které byly umístěny na podnikové intranety, CD a další datové nosiče. Hlavním cílem bylo snížit náklady na administraci a rozšířit jejich dostupnost. Díky rozvoji počítačů dostaly vzdělávací programy lepší design, což vedlo ke zvýšení zájmu ze strany účastníků školení. Programy využívaly možnosti audio a video nahrávek, hojně se rozšířily diskusní fóra mezi škooliteli a školenými. V průběhu několika posledních let jsme se stali svědky expanze synchronního globálního vzdělávání, kdy lidé na několika různých geografických místech navštěvují online stejný kurz, přičemž komunikace probíhá

pomocí hlasových konverzací na internetu, školitelé a účastníci školení si mezi sebou posílají emailové zprávy a veškeré potřebné materiály a dokumentace jsou k dispozici ke stažení na internetových stránkách.

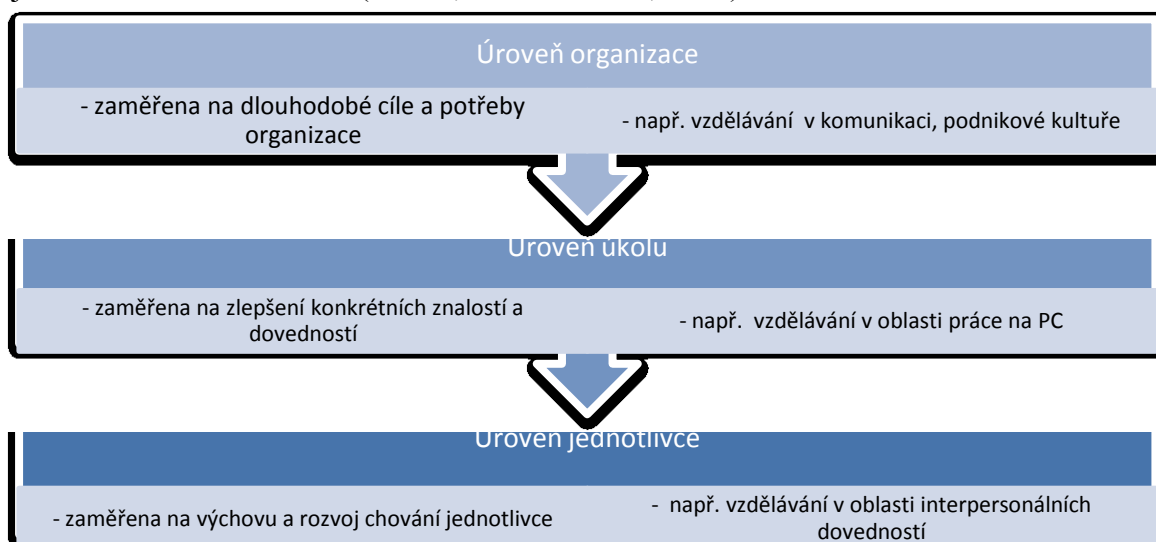
Budoucnost vzdělávání leží téměř v síťové orientaci, co se týče vzdělávacích programů, po kterých je vysoká poptávka a které zahrnují nezbytně nutné informace pro nové, ale i stávající zaměstnance. Odhaduje se, že školení pracovníků prostřednictvím počítačových programů tvoří přibližně 80% všech školení, kterými disponuje podnikový systém vzdělávání (Walker, 2003).

2.3. Fáze podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí, ale jedná se o proces tvořený 4 fázemi:

1. *identifikace potřeb,*
2. *plánování vzdělávání,*
3. *realizace vzdělávacího programu,*
4. *hodnocení výsledků.*

První fází procesu je identifikace potřeb. Důvody pro vzdělávání v dané oblasti jsou specifikovány v analýze potřeb vzdělávání. Tato analýza probíhá na třech úrovních, jak je uvedeno na obrázku 2.1 (Vodák, Kucharčíková, 2007).



Obrázek 2.1

Následuje fáze plánování. Vzdělávání jako celek musí být pečlivě naplánováno a zorganizováno, proto je vhodné sestavit si seznam jednotlivých kroků, které musí být splněny v termínu a odpovídající osobou tak, aby byla zaručena vysoká pravděpodobnost úspěchu celého vzdělávacího programu. Třetí fází je samotná realizace vzdělávacího programu. V této části se zaměstnanci podílí na zvyšování osobního rozvoje prostřednictvím získávání nových poznatků, prohlubují své dosavadní znalosti a formují svou profesní osobnost. Závěrečná část hodnocení výsledků nám dává odpověď na otázku, jak se vrátí investice vložené do vzdělávání. Hodnocení vzdělávacího programu poskytuje informace, na jejichž základě se firma rozhoduje, zda má v této aktivitě pokračovat nebo ji zastavit.

2.4. Charakteristika podnikového vzdělávání

Celkovou hodnotu podniku vytváří tři roviny (Livečka, 1969):

1. *Finanční kapitál*, který představuje peněžní aktiva v podobě hotových peněz nebo cenných papírů.
2. *Intelektuální kapitál* označující znalosti využívané ke zvyšování hodnoty podniku. Řadíme zde např. patenty, chráněné technologie. Intelektuální kapitál v sobě zahrnuje nehmotné zdroje, které přispívají ke zkvalitnění vztahů uvnitř podniku a vně - vztahů podniku se zákazníky, dodavateli a odběrateli.
3. *Lidský kapitál* je souhrn všech zaměstnanců podniku. Lidský kapitál je termín, který je známý jen několik desetiletí a ještě pro něj není ustálený jeden jediný pojem. Proto jej různí autoři vykládají různě. Např. Bontis (1999) definuje lidský kapitál jako takový lidský faktor v podniku, který je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, což podniku dává jeho zvláštní charakter. Obecně přijímané tvrzení vyjadřuje, že lidský kapitál je soubor schopností a dovedností, kterými člověk disponuje.

Jedním z cílů každé firmy je spokojenost jejich zákazníků. K tomu, aby si firma spokojené zákazníky dokázala udržet, musí dohlížet nejen na efektivitu výrobních procesů, ale soustředit se také na kvalitu výkonu zaměstnanců. Ti by měli být v pravidelných intervalech informováni o změnách v souvislosti s oborem jejich práce, jako například s aktuálními trendy a metodami, poznatky a aplikacemi. Vzhledem

k tomu, že řada zaměstnanců komunikuje také s obchodními partnery nebo dodavateli, je vhodné - v rámci udržení dobrého jména firmy i zaměstnance samého - podněcovat je k rozvoji tzv. měkkých dovedností.

„Měkké dovednosti neboli tzv. klíčové kompetence jsou pro úspěch v pracovním i osobním životě často důležitější než znalosti a dovednosti profesní. Základní znalosti a profesní dovednosti získáváme ve škole či v praxi. Rozvoj měkkých dovedností dosud vzdělávací systém nechával spíše na nás samotných, případně na firmách, které to se vzděláváním zaměstnanců myslí vážně.“ (Peters-Kühlinger, 2007, str. 34)

V současnosti spadá podnikové vzdělávání pod pojem širší, a to řízení lidských zdrojů. *„Řízení lidských zdrojů představuje takové pojetí personální práce, které chápe lidský faktor nikoli pouze jako zdroj vhodný pro efektivní využití, ale jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace, do jehož rozvoje je žádoucí a nezbytné investovat.“* (Koubek, 2001, str. 6). Z tohoto důvodu je formování pracovních schopností organizace nezbytnou součástí podnikové strategie.

V systému formování pracovních schopností se rozlišují 3 oblasti (Němec, 2002):

1. *Oblast všeobecného vzdělávání* – představuje školní vzdělávací systém, který je řízen a kontrolován státem, nebo v menší míře soukromými institucemi.
2. *Oblast odborného vzdělávání* – zaštiťuje jednak školní vzdělávací systém (státní i soukromý), ale i samostatné podniky (doškolování, přeškolování).
3. *Oblast rozvojového vzdělávání* – dosahujeme cestou rozšiřování kvalifikace, sociálních vlastností a osobnosti zaměstnance.

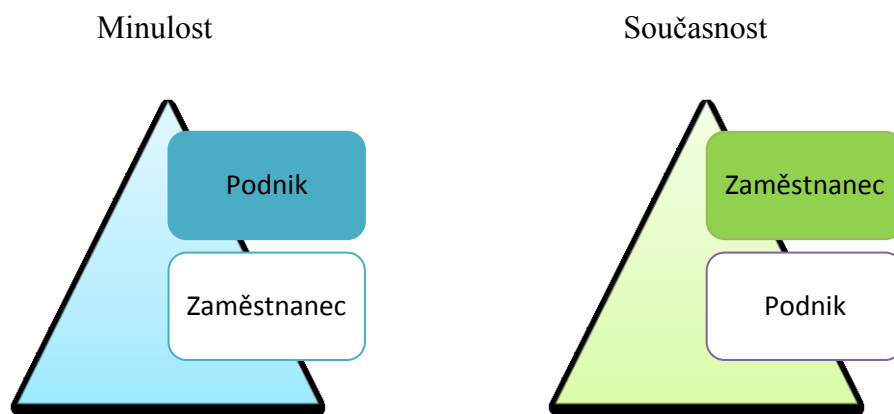
Podle Hroníka (2007) představuje vzdělávání zaměstnanců ve firmě do určité míry riziko, neboť majitel riskuje možnost zaměstnancova odchodu k jinému zaměstnavateli s vědomostmi nabytými výcvikem a školeními. Pro podnik se tak stává tato investice neefektivní. Chceme-li zajistit návratnost investice, musíme ho motivovat k tomu, aby v podniku zůstal.

Jaké mohou být formy motivace? Jsou to například odměny, mzdy, sociální výhody, příjemné pracovní prostředí, seberealizace, apod.

Na druhou stranu podnik získává potenciální výhodu v tom, že pracovník s vyšší hodnotou svého kapitálu přináší užitek ve formě zvýšení produktivity práce a

v konečném důsledku přispívá k růstu výkonnosti celého podniku. Problém spočívá v tom, že v případě duševní práce lze tento přínos těžce kvantifikovat.

Na obrázku 2.2 (vlastní práce) je vyobrazen vztah zaměstnanec – podnik v minulosti a dnes. Vyjádření hodnoty podniku se v současnosti ve větší míře orientuje na stálost klíčových zaměstnanců a využití jejich kompetencí, znalostí a dovedností. Oproti tomu v minulosti se kladl důraz na růst hodnoty značky, jména podniku a finančních zisků.



Obrázek 2.2

Jak uvádí Hroník (2007), v minulosti se za měřítko výkonnosti a růstu firmy považovalo, kolik firma vlastní dlouhodobého majetku, jako jsou budovy, stroje a zařízení. Tok času však ukázal, že toto dnes není zdaleka pravda. Má-li se firmám v dnešním světě dařit, musí dbát na to, aby jejich zájem směřovat k rozvíjení lidských zdrojů. Rozvíjením lidských zdrojů se rozumí nárůst nehmotných aktiv v podobě znalostí a dovedností zaměstnanců. Prioritou by se pak mělo stát, jak si získat, udržet a rozvíjet schopné pracovníky.

Některé podniky dnes nevlastní žádné nemovitosti ani výrobní linky a zdrojem jejich konkurenční výhody se staly právě znalosti a schopnosti zaměstnanců. Právě zaměstnanci podniku jsou nositeli myšlenek a na jejich přístupu závisí úspěch podniku jako celku (Vodák, Kucharčíková, 2007). V dnešní dynamické době silících globalizačních tendencí potřebují manažeři kvalitní strategii, která jim pomůže k úspěchu. Vytvářejí své strategie a doufají, že takto nastavená strategie ovlivní prosperitu firmy. Problém nastává v momentě zavádění strategie, především na úrovni středního managementu a při kontaktu se zákazníky. K tomu, aby organizace vytvořila strategii, která podniku perfektně „sedne“, je možno využít metodiku *Balanced Scorecard (BSC)*.

Metoda se soustřeďuje na zvyšování hodnoty podniku a na dosažení vysoké efektivity vyplývající z investic do rozvoje lidských zdrojů při naplnění vize a strategie podniku.

2.5. Vzdělávací politika

Pro společnost představuje vzdělávání nesporně strategický faktor pro její budoucnost. Je to záležitost strukturovaná a je obtížné charakterizovat všechny úrovně. Zejména v době, kdy se firmy nesoustřeďují jen na výchovu a rozvoj mládeže nebo počáteční zaškolování personálu. Jak tvrdí Němec (2002), zvyšuje se role distančního vzdělávání, které se stále více stává internacionálním. Firmy nabízejí svým zaměstnancům pracovní cesty nebo výjezdy do zahraničí. Hostitelskými firmami jsou pak obchodní partneři nebo společnosti, se kterými daná firma spolupracuje. Díky těmto zkušenostem dochází nejen ke zdokonalování profesní křivky zaměstnance, ale také k osobnímu rozvoji jedince, který má možnost poznat tamní zemi, kulturu a zdokonalit se v cizím jazyce.

V České republice působí Národní vzdělávací fond, který funguje od svého založení v roce 1994 na bázi širokého partnerství s řadou institucí státní správy, zaměstnavatelských a odborových organizací, především s Ministerstvem práce a sociálních věcí, Úřadem vlády a Radou vlády pro rozvoj lidských zdrojů, s kraji, vzdělávacími institucemi, výzkumnými ústavy a podniky.

2.6. Vzdělávání zaměstnanců ve firmě

Firemní vzdělávání je nutným předpokladem zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmu a celého podniku. Nutnost disponovat schopnými pracovníky vede k zajištění požadované úrovně dovedností pracovníků a následně k realizaci plánů. Význam vzdělávání zaměstnanců je obrovský. Vzdělaný pracovník lépe zvládá změny současného dynamického působení trhů a celého podnikatelského prostředí.

Je důležité si uvědomit, že úspěch podniku je závislý na úspěších jednotlivce. Vzdělávání zaměstnanců zvyšuje samostatnost a zodpovědnost pracovníků. Důležitost zde hraje práce manažerů, jejichž úkolem je motivovat a podněcovat své zaměstnance k tomu, aby byli přesvědčeni o smysluplnosti své práce a dokázali tak přesvědčit sami

sebe, že osobní rozvoj a kariérní růst je jedním z hlavních důvodů v oblasti zvýšení prosperity firmy.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) má vzdělávání zaměstnanců za úkol:

- ☐ vycházet ze strategie podniku,
- ☐ vycházet z cílů podnikového systému vzdělávání,
- ☐ respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců,
- ☐ zohledňovat specifika podniku a regionu,
- ☐ reagovat na celospolečenskou situaci v zemi.

Existuje široká škála vyzkoušených a vysoce efektivních metod vzdělávání. Každá metoda má své výhody i nevýhody. Tyto metody můžeme rozdělit do následujících kategorií:

1. vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – „on the job“,
2. vzdělávání mimo pracoviště – „off the job“,
3. kombinované metody.

Metody používané na pracovišti přímo jsou úzce spjaty s výkonem práce. Oproti tomu metody mimo pracoviště se využívají ke zdokonalování lidských dovedností a rozvoji klíčových kompetencí.

S vyšším dosaženým vzděláním se rovněž zvyšuje odměna za provedenou práci, ať už ve formě příplatků, zaměstnaneckých výhod nebo pracovního uznání.

2.7. Efektivita vzdělávacích aktivit

Prioritním cílem pro každou vzdělávací aktivitu je zvyšování pracovního výkonu zaměstnance, proto je nezbytně nutné pro organizaci věnovat určitou část svého úsilí k zajištění zpětné vazby. Zpětná vazba nám vypovídá, jak je který vzdělávací program pro pracovníka efektivní a jak se projevuje v pracovních výsledcích. Rovněž je nezbytnou součástí plánování stanovit si, zda jsou cíle programu reálné. Pokud například požadujeme naučit se mluvit anglicky za měsíc, je celý proces vzdělávání nesmyslný,

protože je nereálný. Navíc je potřeba vědět, jak a koho budeme seznamovat s výsledky hodnocení jednotlivých vzdělávacích aktivit.

Ve vyhodnocování vzdělávacích aktivit dominují *průzkumy spokojenosti*. Jedná se o sestavení dotazníku, který je předložen mezi jednotlivé pracovníky účastníci se těchto vzdělávacích aktivit. Mnohdy se setkáváme s problémem, že návratnost dotazníků je nízká, proto bychom měli dát zaměstnancům dostatečně najevo, že si jejich názoru organizace váží.

Personalista stěží obhájí pokračování kurzu, který je hodnocen účastníky jako ztráta času. Na druhou stranu, hlas lidu (populismus) přispívá ve velkých formách jen zřídka ke zvýšení výkonnosti pracovního tempa. Pokud tedy chceme měřit efektivnost vzdělávací aktivity, je potřeba balancovat mezi něčím, co se jeví jako subjektivní posouzení, tedy průzkumy spokojenosti, a něčím, co lze fakticky doložit a je v těsném vztahu k vzdělávací aktivitě, např. náklady na uskutečnění vzdělávací aktivity (Hroník, 2007).

Základní problém měření efektivnosti spočívá v tom, že se mnohdy výsledky školení nebo vzdělávání neprojeví hned, ale až s odstupem času po ukončení kurzu. Proto je vhodné použít různé kombinace měření, zvyšují validitu měření a odstraňují nedostatky výběru pouze jedné metody měření efektivnosti vzdělávacích programů.

2.8. Náklady a přínosy vzdělávání zaměstnanců

Zjištění, zda bude vzdělávací aktivita efektivní, vychází z posouzení nákladů a přínosů dané aktivity. Následující analýza vychází z myšlenek autorů Vodáka a Kucharčíkové (2007).

2.8.1. Náklady na vzdělávání

Mezi náklady spojené se vzděláváním patří:

- přímé náklady na lektory a účastníky včetně pojištění, různé výhody poskytované zaměstnavatelem, cestovní výdaje a stravné,

- náklady spojené s analýzou vzdělávacích potřeb,
- pronájem prostor, potřebné techniky,
- náklady spojené s ubytováním,
- náklady na externí moderátory a lektory,
- příprava, kopírování materiálů.

Další náklady:

- alternativní náklady neboli náklady obětovaných příležitostí, které by bylo možno vynaložit k realizaci jiné aktivity, pokud by se vzdělání nerealizovalo,
- neodvedený výkon, což představuje náklad, že někdo jiný musí pracovat za toho, kdo se účastní vzdělávání,
- režijní a administrativní náklady spojené se vzdělávacím programem,
- vytápění, vybavení prostor.

Výhodou podrobnějšího sledování nákladů je možnost odhadování a tvorby rezerv a zjištění, která fáze procesu je nejdražší. Při zkoumání nákladů na vzdělávání je nezbytné věnovat pozornost zjišťování faktorů schopných výši nákladů ovlivnit. K nejvýznamnějším patří velikost a typ organizace, struktura vzdělávací instituce, počet účastníků vzdělávání, výše platu lektora, aj.

2.8.2. Přínosy vzdělávání

Efektivitu programu není správné posuzovat jen z hlediska možných nákladů. Značná část rozpočtových nákladů totiž způsobuje, že manažeři často sledují pouze náklady na účastníka programu. Při posuzování efektivity je vhodné nejprve vyčíslit přínosy a pak až náklady – tudíž začít sledováním přínosů, které čítají:

- lepší využití potenciálu zaměstnanců – vzdělání pomáhá zaměstnancům získat odpovídající zkušenosti a uplatnit se tak lépe v pracovním procesu,
- lepší využití zařízení a systémů – je zřejmé, že pokud nejsou pracovníci seznámeni s daným strojem, nelze dosáhnout 100% výkonu práce (organizace investuje velkou část prostředků do technických zařízení, aniž by brala v úvahu, že zaměstnanci na těchto pozicích vědí o technice jen málo),

- zvýšení výkonu – zvláště u výrobních, administrativních procesů, kvalita bezpečnost a spokojenost zákazníka (např. kurz psaní na počítači všemi 10, kurz na zlepšení komunikačních dovedností),
- snížení fluktuace – pracovník obvykle pozitivně reaguje na možnost vzdělávat se, má pocit, že je ve firmě potřebný,
- zvýšení spokojenosti zákazníků.

Přínosy a negativa vzdělávání můžeme kvantifikovat i podle vyjádření zákazníků dané společnosti. Např. podle stížností nebo počtu nahlášených chyb, kterých se dopustil náš pracovník, či dotazníků hodnocení spokojenosti s poskytovanými službami.

Pokud očekáváme návratnost z realizovaného vzdělávacího programu, je třeba od počátku chápat vzdělávání jako dobrou věc, ne jako nutné zlo. Je třeba si uvědomit, že ne všechny přínosy jsou měřitelné v peněžních jednotkách, existují i kvalitativní přínosy jako jsou morálka, komunikace, zlepšení vztahů mezi pracovníky, motivace, které jsou pro úspěch podniku potřebné, ale velmi těžce peněžně vyjádřitelné. Na závěr bych chtěla podotknout, že ne všechny přínosy se objevují ve stejném časovém horizontu – některé se projeví ihned po ukončení vzdělávací akce, jiné až po delší době.

2.9. Systém metod měření efektivnosti

Systém metod měření efektivnosti je v současné době široký a nelze říci, že by byl zcela vyčerpaný. V odborné literatuře se můžeme setkat s různými kategoriemi metod, ať už se jedná o metody v elektronické podobě nebo ve formě tužka-papír. Níže uvádím pouze vybrané metody hodnocení podle Hroníka (2007).

1. *subjekt hodnocení = autor*

Autorem hodnocení může být sám subjekt, účastník vzdělávací aktivity. Patří zde tyto nástroje hodnocení:

- hodnocení spokojenosti,
- dopis sobě a lektorovi,
- rozvojový plán,
- autofeedback,

- 360° zpětná vazba sebehodnocení.

2. *objekt hodnocení = pozorovatel*

Autorem hodnocení může být rovněž objekt, pozorovatel, který se samotného vzdělávání nezúčastnil. Patří zde nástroje:

- pretest-retest,
- případová studie,
- mystery shopping,
- rozvojový plán,
- hodnocení nadřazeným,
- 360° zpětná vazba hodnocení druhými,
- trend výsledků,
- benchmarking,
- MBO (Management By Objectives),
- balanced scorecard (BSC).

Subjektivní hodnocení

Subjektivním hodnocením vzdělávací aktivity chápeme hodnocení samotnými účastníky aktivity bezprostředně po ukončení vzdělávací činnosti (do 1 měsíce) nebo v období s delším časovým odstupem (2-6 měsíců po ukončení aktivity). Tyto metody mají formu veřejného mínění. Nejvíce oblíbené a rozšířené jsou dotazníky spokojenosti, přesto se dá tvrdit, že dopis lektorovi má větší vypovídací schopnost.

Níže uvádím přehled subjektivních metod hodnocení podle Hroníka (2007):

a. Dotazník spokojenosti

Dotazník vyjadřuje zhodnocení kurzu nebo školení samotným účastníkem, který jej absolvoval. Zpravidla se jedná o zjištění, jak velký přínos měl pro pracovníka. Je součástí zpětné vazby. Při tvoření tohoto dotazníku má autor zpravidla volnou ruku,

není potřeba držet se striktní konstrukce tvorby dotazníku. Hodnocení kurzu je však doporučeno provádět s drobným odstupem (3-7 dnů po ukončení kurzu), aby se předešlo hodnocení podmíněné „Haló efektem“.

Dotazníky spokojenosti mají zejména tuto strukturu:

- ☐ užitečnost a potřebnost vzdělávací aktivity,
- ☐ působení lektora,
- ☐ dynamika kurzu,
- ☐ kvalita výukových materiálů,
- ☐ prostředí kurzu (učebna),
- ☐ organizace zajištění (stravování, ubytování).

b. Dopis lektorovi

Podobně jako dotazník řadíme dopis lektorovi do hodnocení kurzů v krátkém časovém horizontu po ukončení trvání kurzu. Obvykle je uvedena struktura dopisu, jehož vyplnění je záležitostí účastníka kurzu. Ve srovnání s dotazníkem poskytuje dopis lektorovi spíše doporučení či kritiku adresovanou přímo lektorovi a ne organizaci, která kurz zajišťovala. Zatímco dotazníky umožňují jednoduchou kvantifikaci a poměrně krátkou dobu k vyplnění, dopis lektorovi poskytuje informace kvalitativní a je potřeba vyvinout více úsilí a mít více času k jeho napsání.

c. Autofeedback

Tato metoda představuje individuální posouzení efektivity vzdělávací činnosti pro osobu samou. Provádí se s odstupem času 6 měsíců až 1 rok po ukončení aktivity.

d. Rozvojový plán

Rozvojový plán znázorňuje subjektivní hodnocení, při kterém účastník sleduje v dané oblasti přírůstek nových znalostí, dovedností a jejich uplatnění v pracovním procesu.

e. 360° zpětná vazba – část sebehodnocení

Hodnocení se provádí za dobu, od které začíná vzdělávací aktivita, až po dobu, do které skončí. Hodnotí se zde pokrok, kterého jsme v daném časovém intervalu dosáhli.

Objektivní hodnocení

Objektivním hodnocením vzdělávací činnosti se rozumí hodnocení druhými lidmi. Přínos pro organizaci spočívá ve zvýšení pracovního výkonu, který se projeví změnou v chování pracovníka. Aby tito lidé mohli změnu posoudit, je třeba znát základnu, ze které se při hodnocení pracovníka vychází a dále je nutné vyzorovat dovednosti, které pracovník nabyl v souvislosti s uskutečněným vzdělávacím programem.

Níže uvádím přehled metod objektivního hodnocení podle Hroníka (2007):

a. Pretest-retest

Při zahájení školení se provádí znalostní test, někdy je jeho úspěšné splnění podmínkou účasti v kurzu. Další test se poté provádí až po ukončení kurzu s odstupem času, aby odrazil význam a smysl kurzu, nikoli zapamatování faktů. Test je koncipován do otázek s nabídkou variant odpovědí, přičemž správné odpovědi mohou být jedna a více. Forma testu je elektronická nebo písemná, výhodou elektronické formy testu je jednodušší vyhodnocování výsledků.

b. Případová studie

Lze ji využít pro měření a hodnocení tzv. měkkých dovedností, do kterých řadíme komunikační dovednosti, organizační dovednosti, flexibilitu pracovníka, apod. a slouží pro komplexnější testování znalostí pracovníka. Případová studie může být vypracovávána buď jednotlivcem, nebo skupinou pracovníků. Ve druhém případě tedy neposuzujeme jednotlivé znalosti osob v týmu, ale promítne se zde i synergický efekt, který nám demonstruje, že mnohdy spolupráce s dalšími lidmi působí efektivně a

přináší větší užitek a větší pracovní výkon, kterého by tito lidé dosáhli samostatnou prací.

c. Assessment Centre

Výhodou použití této metody hodnocení efektivnosti vzdělávacích programů je, že výsledky můžeme přímo vidět. V rámci Assessment Centre se pracovníkům určí úkol, zadání a jejich cílem je úkol vyřešit. Většinou se jedná o skupinu lidí, kteří úkol řeší a diskutují nebo týmovou prací se snaží přijít na co nejlepší řešení daného problému. Přitom tyto pracovníky pozorují pozorovatelé, zpravidla více než dva. Assessment Centre se používá především pro výběr nových zaměstnanců do pracovního kolektivu, pro testování měkkých dovedností, zvláště při práci, kde je kontakt s druhými lidmi na denním pořádku.

d. Pozorování při práci

Pozorování provádí nadřízený nebo pověřený člověk, může se ale jednat i o externistu. Metodou pozorování zkoumáme chování pracovníka v průběhu rozvojového programu. Pozorování při práci má dvě formy, a to zjevné nebo skryté. Zjištěné poznatky se zapisují do záznamových archů.

Pozorování se může po ukončení školení nebo vzdělávacího programu provést ještě jednou, a to už při přímém pracovním výkonu. Takto vzniklé poznatky můžeme porovnat a zjistit, zda bylo vzdělávání ku prospěchu, či nikoliv.

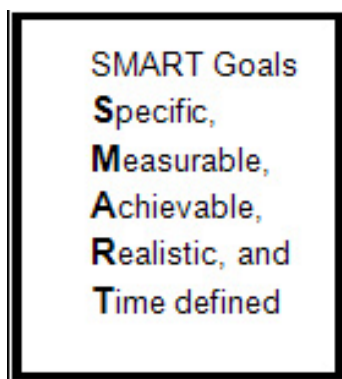
2.10. Návratnost investic do vzdělání

Je nutné si uvědomit, že měření a hodnocení vzdělávacích programů vyžaduje náklady organizace nejen na administrativní činnost, ale také zajištění kompetentních osob, které mohou tato hodnocení provádět, což zvyšuje náklady podniku (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Vyjdeme-li z předpokladu, že jednou z důležitých podmínek efektivního motivačního systému je skloubení dvou sil, které do jisté míry působí protikladně – zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce a zároveň zvýšení stability zaměstnanců, vyplývají nám dvě proměnné, pomocí nichž můžeme měřit efektivitu vzdělávání:

1. nárůst variabilních složek mzdy,
2. míra fluktuace.

Jakou metodu měření efektivnosti zvolit? Otázka volby metody je řešena již ve fázi designování vzdělávací aktivity. Nejprve si stanovíme cíle a vize vzdělávacího programu. Cíle musí být *SMART* (viz obrázek 2.3), od nich pak odvozujeme kritéria, podle kterých vybíráme účastníky těchto vzdělávacích aktivit a na závěr pak stanovujeme jednotky měření a kritéria. Následně je potřeba výběr metody, eventuálně metod, definitivně potvrdit.



Obrázek 2.3

Nejrozšířenější praxí je, že výsledky hodnocení zpracovává a prezentuje v závěrečné zprávě pracovník z oddělení řízení lidských zdrojů. Tuto zprávu pak předává svému nadřízenému a vedoucímu lektorovi kurzu.

Přístupy k hodnocení efektivního vzdělávání zaměstnanců lze použít pro všechny typy podniků, zejména však budou použity pro hodnocení ve středních a velkých organizacích, kde v rámci struktury podniku existuje samostatné oddělení zodpovědné za řízení lidských zdrojů (Koubek, 2001).

3. Charakteristika vybrané společnosti

V této kapitole se věnuji charakteristice vybrané společnosti Orgrez. Důvod, proč jsem si vybrala právě tuto organizaci je proto, že akciová společnost působí na trhu již řadu let a v roce 2010 získala dotace na vzdělávání pracovníků v rámci programu Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, který bude v této kapitole blíže vysvětlen.

3.1. Profil společnosti z Obchodního rejstříku

Informace uvedené v této podkapitole jsou zveřejněny na oficiálním serveru českého soudnictví (<http://www.justice.cz>) a v seznamu použité literatury uvádím celou citaci tohoto zdroje.

Název subjektu: ORGREZ, a.s.

IČO: 46900829

DIČ: CZ46900829


Sídlo: Brno, Hudcova 76, PSČ 65797

Právní forma: Akciová společnost

Spisová značka: B 852 vedená u rejstříkového soudu v Brně

Generální ředitel společnosti: Ing. Stanislav Valenta

Den zápisu do obchodního rejstříku: 1. května 1992

Logo společnosti: 

Obrázek 3.1

Internet: www.orgrez.cz

Předmět podnikání: Údržba, opravy, rekonstrukce a modernizace energetických zařízení, skladování a likvidace radioaktivních odpadů. Investiční výstavba energetických a jiných zařízení a jejich likvidace po vyřazení z provozu. Zahraničně

obchodní činnost v rámci předmětu podnikání. Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady. Zámečnictví. Opravy silničních vozidel. Výroba instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů a elektronických zařízení. Projektová činnost ve výstavbě. Provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely. Inženýrská činnost v investiční výstavbě. Zprostředkování obchodu. Velkoobchod. Ubytovací služby. Technické činnosti v dopravě. Realitní činnost. Správa a údržba nemovitostí. Pronájem a půjčování věcí movitých. Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software. Zpracování dat, služby databank, správa sítí. Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců. Činnost technických poradců v oblasti chemie, energetiky a metrologie. Testování, měření a analýzy. Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob. Zprostředkování služeb. *Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti.* Povrchové úpravy a svařování kovů. Výroba kovových konstrukcí.

Způsob jednání: Společnost zastupuje vůči třetím osobám, před soudy a před jinými orgány v celém rozsahu představenstvo, a to buď společně všichni členové představenstva, nebo samostatně jeden člen představenstva, který k tomu byl představenstvem písemně pověřen. Společnost zastupuje vůči třetím osobám také osoba, která byla při provozování společnosti pověřena určitou činností a zmocněna k úkonům, k nimž při této činnosti dochází. Za společnost podepisují společně předseda a místopředseda nebo další člen představenstva, nebo místopředseda a další člen představenstva, nebo samostatně jeden člen představenstva, pokud k tomu byl písemně pověřen. Za společnost podepisuje také osoba, která byla při provozování společnosti pověřena určitou činností a podepisuje v rámci úkonů, k nimž byla pro tuto činnost zmocněna představenstvem. Podepisuje se tím způsobem, že k názvu společnosti či otisku razítka společnosti připojí svůj podpis.

Jediný akcionář: ORIGING Brno a.s.

Brno, Hudcova 76, PSČ 612 00

Identifikační číslo: 253 04 780

Akcie: 115 000 ks akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč.

3.2. Ekonomické údaje

Ekonomické údaje společnosti zobrazované v tabulce 3.1 zahrnují údaje za rok 2004 - 2009. Tyto údaje jsou volně přístupné na internetových stránkách společnosti (<http://www.orgrez.cz>).

Vybrané finanční a provozní údaje (tis. Kč)

Ukazatel	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Dlouhodobý finanční majetek	4 379	4 394	6 742	7 149	6 816	4 337
Zásoby	20 847	26 824	19 124	19 441	20 747	16 154
Základní kapitál	115 000	115 000	115 000	115 000	115 000	115 000
Výkonová spotřeba	136 549	118 810	112 705	127 576	125 840	85 060
Osobní náklady	103 750	96 606	91 710	81 802	75 785	70 279
Odpisy DNMH	11 350	10 974	9 871	9 997	9 369	8 744
Nákladové úroky	65	277	175	126	121	61
Daň z příjmů za běžnou činnost	3 416	2 131	2 055	2 721	1 990	1 652
Náklady celkem	260 545	232 445	223 409	223 193	218 587	183 132
Výkony celkem	274 887	242 445	234 928	231 919	226 471	185 916
Výsledek hospodaření	14 342	9 960	11 519	8 726	7 884	2 784

Tabulka 3.1

Společnost Orgrez byla založena v roce 1957 jako organická součást československé energetiky. Od té doby prošla celou řadou změn završených vznikem akciové společnosti v roce 1992 a následnou privatizací.

Firma Orgrez má 11 divizí a 2 dceřiné společnosti. Aktivita firmy jsou soustředěny do směrů poradenství, vývoj, diagnostika a měření, engineering, technické a obchodní služby pro energetiku, průmysl a ochranu životního prostředí, audity v oblasti technické a technologické.

4. Analýza aktuálního stavu

V následující kapitole budu provádět analýzu aktuálního stavu ve firmě. Předkládám zde fakta, která mi byla poskytnuta ve spolupráci se společností Orgrez. Jádrem kapitoly je formulace zjišťovacích otázek, jejichž potvrzení, či vyvrácení bude prezentováno v pořadí páté kapitole Návrhy, doporučení, možnosti.

4.1. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost



Obrázek 4.1

Společnost Orgrez a jeho partnerská společnost Origing Brno získali dotaci na vzdělávání vlastních zaměstnanců z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen OP LZZ), následující data vychází z internetových stránek Evropského sociálního fondu v ČR (<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>).

OP LZZ, viz obrázek 4.1, je program zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech. Program spadá mezi více cílové tematické operační programy. Je financován především z prostředků Evropské Unie. Operační program byl schválen Evropskou komisí dne 16. 10. 2007.

Z fondů EU je pro OP LZZ vyčleněno celkem 1,84 miliard. €, což činí přibližně 6,80% veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. OP LZZ obsahuje 6 prioritních os rozdělujících operační program na logické celky, první osa má název Adaptabilita, která podporuje profesní vzdělávání podporované zaměstnavateli, tvorba nových vzdělávacích programů pro zaměstnance včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů, uplatňování pružných forem organizace práce apod. Na prioritní osu č. 1 je z fondů EU vyčleněno 525,4 milionů €, tj. 28,6% OP LZZ.

4.2. Jak funguje operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Pokud firma zažádá o finanční podporu v rámci programu OP LZZ, může získat z fondů EU dotace na vzdělávání až do výše 100%. Po obdržení částky musí organizace prokázat, na jaké účely byla částka použita. Dále se realizují jednotlivé vzdělávací aktivity. Po jejich ukončení následuje hodnocení.

Nejdříve je vyhodnocena současná situace v dané organizaci, dále je sestaven akční plán a jeho realizace a následuje závěrečné hodnocení, které se pak opakuje každé tři roky. Je pochopitelné, že vzdělávání zaměstnanců dočasně zvyšuje náklady, ale na druhé straně, jak vyplývá z výsledků průzkumu firem, které investují do vzdělávání svých zaměstnanců, se v dlouhodobějším horizontu tato investice vyplatí, internetový portál iDNES (http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-/firmy_rady.asp?c=A070117_152739_firmy_rady_vra).

4.3. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost ve společnosti Orgrez

Název projektu

Zvyšování adaptability zaměstnanců společnosti Orgrez, a.s. a Origing Brno, a.s. prostřednictvím obecného vzdělávání, internetový portál Evropského sociálního fondu v ČR (<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>).

Registrační číslo: CZ.1.04/1.1.02/35.00740

Částka: 5 116 104,83 Kč.

Společnost získala dotace na vzdělávací projekt ve výši 100%.

Doba realizace projektu: 1. září 2010 až 31. srpna 2012

Popis projektu

Projekt je zaměřen na zvyšování adaptability zaměstnanců společnosti Orgrez, a.s. partnera Origing Brno, a.s. prostřednictvím obecného vzdělávání. Obsahem projektu jsou především školení v oblasti základních i odborných IT dovedností, odborné vzdělávání související s předmětem činnosti společnosti, manažerské vzdělávání a v neposlední řadě jazykové vzdělávání, které představuje stěžejní aktivitu projektu. Projekt je chápán jako příležitost ke zkvalitnění systému vzdělávání a možnost zavedení inovativních školicích metod, jakou je e-learning v oblasti IT dovedností. Projekt se odlišuje od dosud realizovaných vzdělávacích aktivit svou komplexností a rozsahem účasti v rámci společnosti, která je tvořena jedenácti divizemi. Projektu se účastní všechny divize kromě tří pražských, a partnerská společnost.

Cíl projektu

Cílem projektu je zvýšení základních i odborných znalostí a tím i kompetencí zaměstnanců společnosti Orgrez a jejího firemního partnera. Stanoveného cíle bude dosaženo prostřednictvím realizace jednotlivých vzdělávacích kurzů, které jsou rozděleny do čtyř klíčových aktivit. Hlavní z nich je *jazykové vzdělávání*, kterého se bude účastnit největší počet účastníků – společnost je prostřednictvím obchodních partnerů stále častěji zapojována do zahraničních projektů. Další aktivitou je zdokonalení a prohloubení *IT dovedností* na základní i odborné úrovni, dále *odborné vzdělávání*, které udržuje a zvyšuje znalosti a kvalifikaci zaměstnanců pro plnění služeb na vysoké úrovni, zachování a zvýšení konkurenceschopnosti a udržení pracovních míst. Poslední aktivitou je pak manažerské vzdělávání v *oblasti měkkých dovedností* zaměřených na Projekt management a Time management. Jednotlivé klíčové aktivity jsou vykazovány v tabulce 4.1 (interní dokumenty organizace).

Projekt	Celkové náklady na realizaci	Z toho náklady na externího dodavatele
Jazykové vzdělávání	4 113 858,53 Kč	1 846 800 Kč
IT dovednosti	1 701 765,38 Kč	692 621 Kč
Odborná školení	492 884,30 Kč	190 569 Kč
Vzdělání v měkkých dovednostech	420 453,63 Kč	193 842 Kč

Tabulka 4.1

1. Jazykové vzdělávání

Jedním z hlavních strategických cílů společnosti je poskytování kvalitních služeb, do nichž patří činnost na různých zahraničních projektech. Dalším důvodem pro zlepšení jazykových dovedností je vykonávání služeb v zahraničních akvizicích (energetických zařízeních v zahraničí). Odborná literatura a projektová dokumentace bývají často dostupné pouze v anglickém jazyce. Zaměstnanci si nejen rozšíří obecné vzdělání a zvýší tak svou hodnotu na trhu práce, ale také mají možnost podílet se na mnoha zajímavých projektech. V rámci kurzu anglického jazyka budou zaměstnanci vzdělávání v oblasti obecné angličtiny, konverzace a gramatiky ve třech úrovních (začátečník, mírně pokročilí, pokročilí).

2. IT dovednosti

Vzdělávání v oblasti IT dovedností jsou potřebné při práci s počítačem. Kurzy zahrnují nejen ovládání nové verze MS Office 2007, která má nový systém a nové funkce, ale také kurzy odborné (např. Analýzy v UML, Objektové programování, Java skript, Linux, aj.). IT kurzy budou probíhat také prostřednictvím moderní metody vzdělávání e-learning. Tato metoda vzdělávání byla zvolena především z důvodu velké flexibility samotných kurzů vůči aktuálnímu množství práce a pracovní době cílové skupiny. E-learningový kurz si jednotliví zaměstnanci mohou spustit v den a čas, který jim bude vyhovovat. Nemusí se vázat na kurzy pevně stanovené, ani na své kolegy, protože výuka probíhá individuálně.

3. Odborná školení

Vzhledem k odbornému zaměření Orgrez existuje ve společnosti každoroční potřeba odborného vzdělávání a certifikací zaměstnanců důležitých pro samotné fungování společnosti.

4. Vzdělávání v měkkých dovednostech

Cílovou skupinou těchto manažerských kurzů jsou technici - specialisté, kteří potřebují efektivně plánovat především vlastní rozvržení práce a času. Další cílovou skupinou je střední management, který organizuje a plánuje nejen vlastní práci, ale také činnosti svých podřízených. Všechny získané znalosti a dovednosti jsou přenositelné napříč obory k různým zaměstnavatelům.

Cílové skupiny

Cílovou skupinou je celkem 236 zaměstnanců společnosti i partnera zahrnující asistentky, účetní, techniky, techniky-specialisty a střední management. Tabulka 4.2 (interní dokumenty organizace) uvádí jednotlivá místa realizace klíčových vzdělávacích aktivit a počet účastníků.

Projekt	Počet účastníků	Lokalita
Jazykové vzdělávání	57	Brno, Most, Ostrava
IT dovednosti	137	Brno, Most, Ostrava
Odborná školení	34	Brno, Most, Ostrava
Vzdělání v měkkých dovednostech	11	Brno

Tabulka 4.2

Průběh

Realizace projektu bude probíhat v období mezi zářím 2010 a srpnem 2012 nejen v prostorách společnosti, ale i v prostorách dodavatelů v rámci pracovní doby zaměstnanců.

Výsledky

Absolvování plánovaných školení umožní cílové skupině získat vyšší obecné a odborné znalosti a dovednosti, které efektivněji využijí při výkonu jejich práce. Na projekt navážou další pokračovací školicí aktivity. Projekt je odrazovým můstkem pro celkové nastavení systému vzdělávání v obou společnostech.

Partneři

Projekt má jednoho partnera, společnost Origing Brno a.s.

Kontaktní osoba

Ing. Magda Valentová, manažerka lidských zdrojů.

4.4. Vlastní výzkum

V této podkapitole provádím vlastní výzkumnou část týkající se právě probíhajících vzdělávacích aktivit společnosti. Vybrala jsem si metodu dotazování. Volba této metody se mi jeví jako nevhodnější a to z několika důvodů: formu dotazování jsem zvolila elektronickou – ušetřila jsem náklady na tisk dotazníků, čas strávený při sbírání vyplněných dotazníků, a uplatnila jsem poznatky získané studiem. Nejprve jsem si stanovila priority zkoumané problematiky a poté jsem vytvořila dotazník pro zaměstnance. Na základě dotazníku jsem vyhodnotila jednotlivé otázky a získané výsledky jsem interpretovala do grafické podoby. Výzkum se skládal ze dvou částí – přípravné a realizační.

4.4.1. Přípravná část výzkumu

Název výzkumu

Analýza podnikových vzdělávacích potřeb a spokojenost s aktuálním výukovým kurzem ve společnosti Orgrez.

Cíl výzkumu

Cílem průzkumu je zjistit názory a postoje zaměstnanců společnosti Orgrez k aktuálně probíhající vzdělávací aktivitě a podnikovému vzdělávání. Zda jsou zaměstnanci informováni o možnostech vzdělávání a jestli tuto možnost vnímají jako krok k rozvoji svých kompetencí nebo naopak jako povinnost účastnit se kurzu. A v neposlední řadě jestli zaměstnanci disponují náměty ke vzdělávací aktivitě, kterou by sami uvítali.

Metodika výzkumu

Výzkum se skládal ze dvou fází – přípravné a realizační. V první fázi projektu jsem si stanovila cíl výzkumu, identifikovala cílovou skupinu a navrhla zjišťovací otázky. Následovalo sestavení plánu výzkumu, kde jsem si rozmyslela jednotlivé kroky a sestavila časovou osu. Dále jsem vytvořila dotazník, který jsem distribuovala mezi pracovníky firmy Orgrez s pomocí paní Ing. Valentové. Jednotlivým otázkám a variantám odpovědí jsem přiřadila příslušné kódy a teprve pak jsem otázky

vyhodnocovala a graficky zpracovávala. Ze zjištěných údajů jsem vyvodila závěrečná doporučení.

Dotazování je jednou z metod sociologického průzkumu. Prováděný průzkum má pevně stanovený cíl a je zaměřený na zkoumané téma. Formulací problému vytyčujeme předmět dotazování. Při dotazování se data sbírají do předem sestavených dotazníků, přičemž forma dotazování může být:

- ☐ osobní,
- ☐ telefonická,
- ☐ písemná,
- ☐ elektronická.

Rozhodnutí o výběru formy dotazování závisí na preferencích tazatele, na zvážení výhod a nevýhod jednotlivých forem.

Dotazník je formulář, který slouží k zaznamenávání odpovědí během výzkumu. Za vynálezce bývá považován sir Francis Galton, který v 60. letech zkoumal, zda jsou lidské schopnosti dědičné, a tak rozeslal první dotazník členům královské společnosti (Jandourek, 2008).

Dotazník se skládá z úvodu, otázek a variant odpovědí nebo ponechává místo na spontánní odpověď. Podle typu variant odpovědí rozlišujeme otázky:

1. *uzavřené* - vyznačují se tím, že výčet jednotlivých variant odpovědí je připravený a respondent musí označit jednu nebo více odpovědí,
2. *polouzavřené* - u těchto otázek se respondentovi nabízí předem dané varianty odpovědí, přičemž jedna varianta odpovědí zůstává otevřená – zde může respondent uvést vlastní názor nebo postoj,
3. *otevřené otázky* - nenavrhují respondentovi žádné odpovědi, je u nich určen jen předmět, k čemu se má vyjádřit,
4. *identifikační* - slouží k třídění dat jednotlivých respondentů,
5. *filtrační* - užívají se při zkoumání problému, který se netýká celého zkoumaného vzorku,
6. *doplňující* – zpravidla nebývají vyhodnocovány, poskytují respondentovi prostor vyjádřit se k danému problému.

V úvodu dotazníku jsou respondenti osloveni a seznámeni ve stručnosti s účelem dotazníku. Snažíme se je přesvědčit, že má smysl dotazník vyplnit a nastíníme, jak správně vyplňovat jednotlivé otázky. V úvodu formulujeme, zda je dotazník anonymní, obeznámíme respondenta s místem, kam má dotazník vhodit (v případě, že jej tazatel nesesbírá sám) a nakonec respondentovi poděkujeme za čas a ochotu dotazník vyplnit.

Nejdůležitější požadavky na konstrukci dotazníku vytyčuje Jandourek (2008) jako přehled zásad, které musí být bezpodmínečně dodrženy při tvorbě dotazníku: srozumitelnost a jednoznačnost otázek. Položky variant odpovědí by měly být co nejstručnější, respondentovi se nesmí předkládat sugestivní názor a dotazník by neměl být příliš rozsáhlý (optimální množství otázek 15-25). Každý dotazník má svou logickou strukturu, která podporuje jeho plynulost.

Nejdůležitější vlastnosti dobrého dotazníku jsou *validita*, tj. že dotazník zjišťuje to, co je skutečným záměrem výzkumu, a *reliabilita*, tj. schopnost dotazníku zachycovat spolehlivě zkoumané jevy.

Z psychologického hlediska bude respondentovi připadat kratší, a tudíž sympatičtější dotazník o čtyřiceti otázkách na 1 listu A4 (vejdou se zde 4 stránky formátu A5), než na 4 listech formátu A4 na každé po deseti otázkách. Je pravidlem, že čím menší formát dotazníku vytvoříme, a zachováme přitom čitelnost textu, tím máme větší návratnost dotazníků. S blížícím se koncem dotazování rovněž klesá pozornost, proto volíme nejdůležitější otázky do první poloviny dotazníku.

Vyhodnocení dotazníku je proces třídění nasbíraných surových dat, jejich zpracování do podoby agregovaných tabulek (absolutní a relativní četnosti) a grafů a následná analýza zpracovaných dat. Ze zjištěných údajů je nezbytné vyvodit potřebné informace, které odpovídají na definovaný problém a cíl průzkumu.

Zjišťovací otázky

Zjišťovací otázky jsem formulovala ještě před vytvořením dotazníku. Jsou to domněnky, díky nimž bych chtěla zjistit, jaká je ve skutečnosti realita. Tyto zjišťovací otázky navazují na cíl průzkumu a jsou obsahem jednotlivých otázek v dotazníku.

1. Zaměstnanci společnosti Orgrez jsou dostatečně informováni o možnostech vzdělávání a kariérního růstu.

2. Více než 82% zaměstnanců společnosti Orgrez bylo při nástupu do zaměstnání zaškoleno a seznámeno s povinnostmi a odpovědnostmi a možností kariérního růstu.
3. Vzdělávací aktivity přijímají zaměstnanci pozitivně a umožňují jim rozvinout své dosavadní zkušenosti.
4. Kurz anglického jazyka pomáhá rozvinout jazykové dovednosti, nicméně pro samotný výkon práce není až tak významný.
5. U méně než 40% účastníků kurzu převládají negativní účinky kurzu nad pozitivními.

Analýza dat

Získaná data byla analyzována prostřednictvím statistických vzorců (relativní a absolutní četnosti výskytu). Jednotlivé otázky jsem zpracovala pomocí tabulkového editoru Microsoft Excel. Výsledná data jsem nejprve setřídila do tabulek, a poté vytvořila grafy pro lepší přehlednost a srozumitelnost. Zjištěná data jsou dále interpretována v procentech.

Pro zpracování identifikačních otázek jsem použila metodu klasifikační - třídění jevů do skupin podle vybraných znaků – podle pohlaví, věku a dosaženého vzdělání.

Sběr údajů

Pro výzkum jsem zvolila metodu dotazování, elektronickou formou. Sběr dat probíhal v termínu 4. - 15. dubna 2011 v Ostravě a Brně. Dotazník byl rozeslán zaměstnancům firmy emailem s pomocí paní Ing. Valentové. Celkový počet oslovených čítal 48 respondentů, z toho řádně vyplněných dotazníků jsem obdržela 40.

Rozpočet výzkumu

Rozpočet výzkumu jsem stanovila z jednotlivých nákladových položek a příslušných částek. Výzkum byl prováděn bez nároku na finanční odměnu. Tabulka 4.3 (vlastní práce) uvádí hlavní výdajové položky:

	Částka (v Kč)
Kopírování	15
Scanování a tisk	40
Telefon	200
Jízdné	180
Celkové výdaje	435 Kč

Tabulka 4.3

4.4.2. Vyhodnocení dotazníku

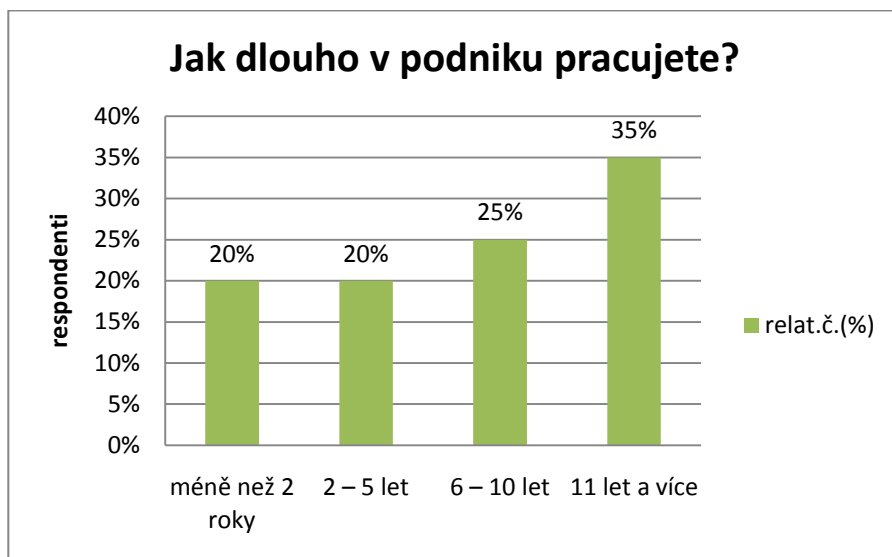
Dotazník obsahuje 20 otázek, z nichž 16 otázek jsem vyhodnotila a uspořádala dle návaznosti. Zbývající 4 otázky jsou: 3 identifikační + 1 doplňující otázka (ot. č. 20, kde mohli respondenti uvést své postřehy, názory). Zpracování identifikačních otázek je součástí příloh této bakalářské práce.

Výsledné hodnoty jsou vyjádřeny v *procentech*. Výzkumný vzorek tvořilo 40 respondentů, vyplynuly následující údaje.

Z celkového počtu 40 respondentů odpovídalo 63% mužů a 37% žen. Věkové složení respondentů bylo rozložené, největší podíl měli respondenti ve věku 31-45 let (47%), dále ve věku 46-55 let (35%). Žádný respondent nebyl mladší 18 let. Zbývající 2 věkové kategorie (18-30 let a 31-45 let) zaznamenaly cca 10%. Vzdělání respondentů bylo převážně středoškolské s maturitou (62%) a zbývajících 38% jsou vysokoškolského vzdělání.

Následujících 7 otázek se týkalo podnikového vzdělávání. Níže uvedené grafy a tabulky vychází z průzkumu – vlastní práce.

Na otázku jak dlouho v podniku pracujete, odpovědělo 35% respondentů 11 let a více. Na druhém místě, jak je zřejmé z grafu 4.1, se umístili respondenti pracující ve firmě Orgrez 6-10 let (25%). Zbylé dvě varianty obdržely stejně každá po 20%.



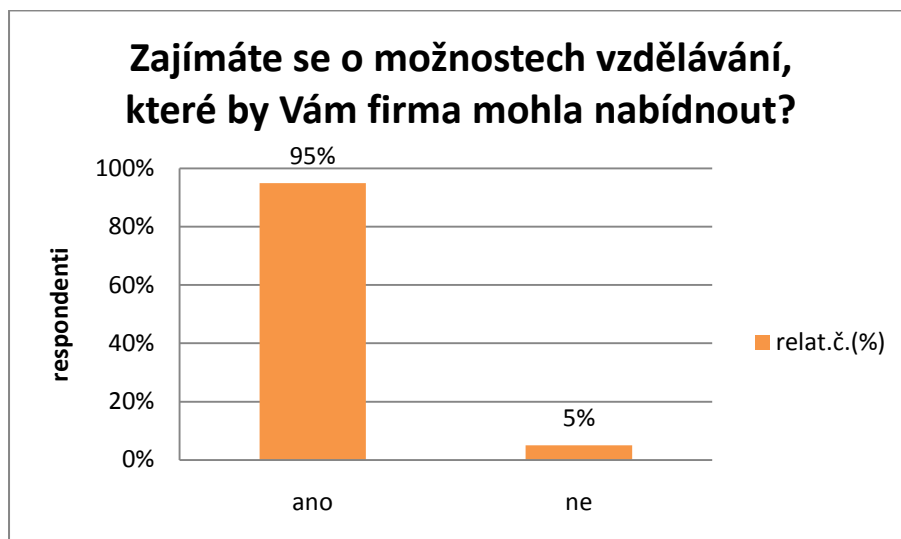
Graf 4.1

V dotazníku jsem se respondentů tázala, jak probíhalo jejich zaškolení na pracovní místo. Odpovědi byly následující – nejčastěji byli zaměstnanci zaškoleni ze strany kolegy nebo kolegů (60%). Zbývajícím 40% respondentů se dostalo školení ze strany přímého nadřízeného. Žádný z respondentů nebyl nezaškolen, ani variantu „jiné“ nezvolili, jak uvádí graf 4.2.



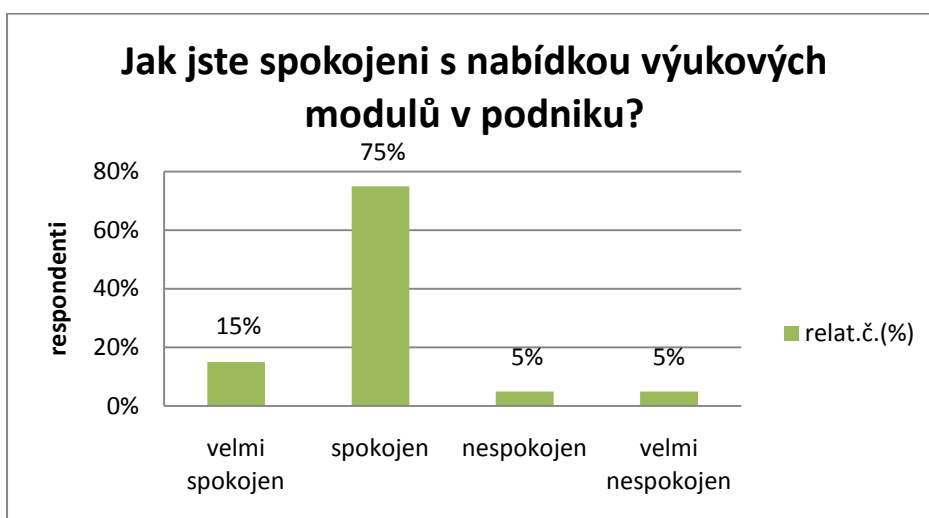
Graf 4.2

Z průzkumu bylo zjištěno, že 95% všech dotazovaných se zajímá o možnostech vzdělávání, které by jim firma Orgrez mohla nabídnout, což je velmi vysoké procento. Pouhých 5% respondentů této oblasti nepřiklání svůj zájem, jak je vidět z grafu 4.3.



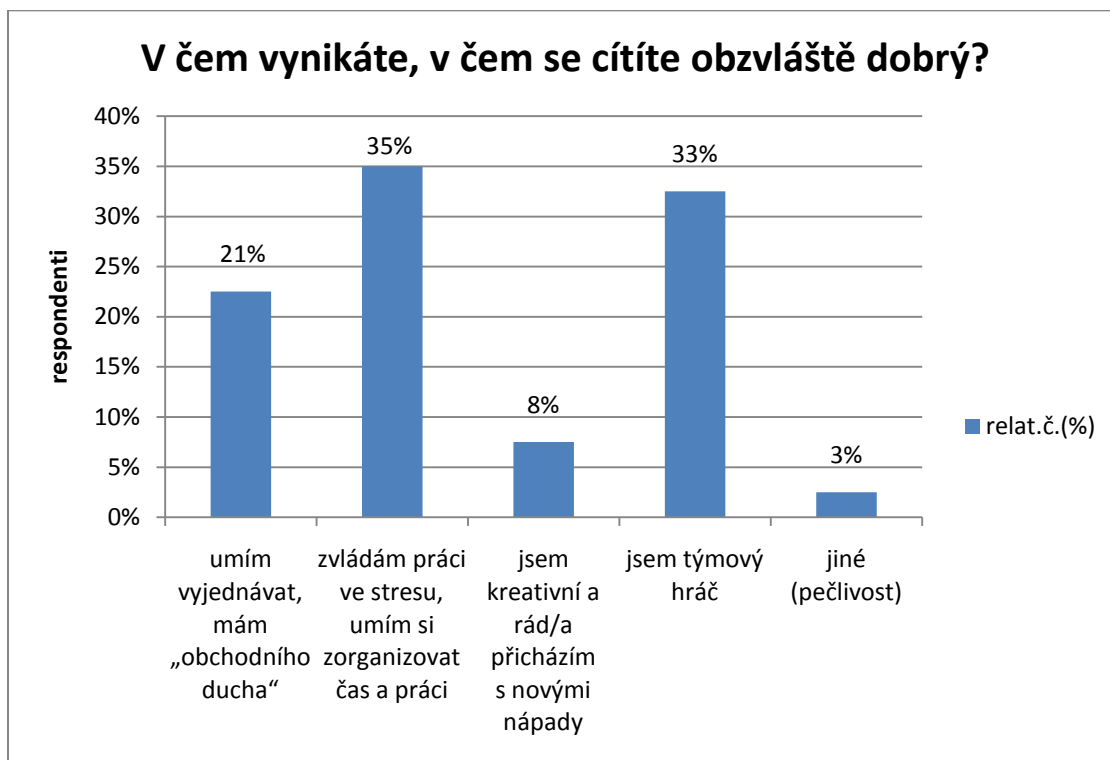
Graf 4.3

V dotazníku figurovala i otázka, jak jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou výukových modulů v podniku Orgrez. Na tuto otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří v předcházející otázce zvolili možnost první (zajímají se o možnostech vzdělávání v podniku). Výsledek poukazuje na skutečnost, že 75% dotazovaných je spokojeno s nabídkou, 15% respondentů zvolilo možnost velmi spokojen a respondentů nespokojených s nabídkou výukových modulů je cca 10%, jak uvádí graf 4.4.



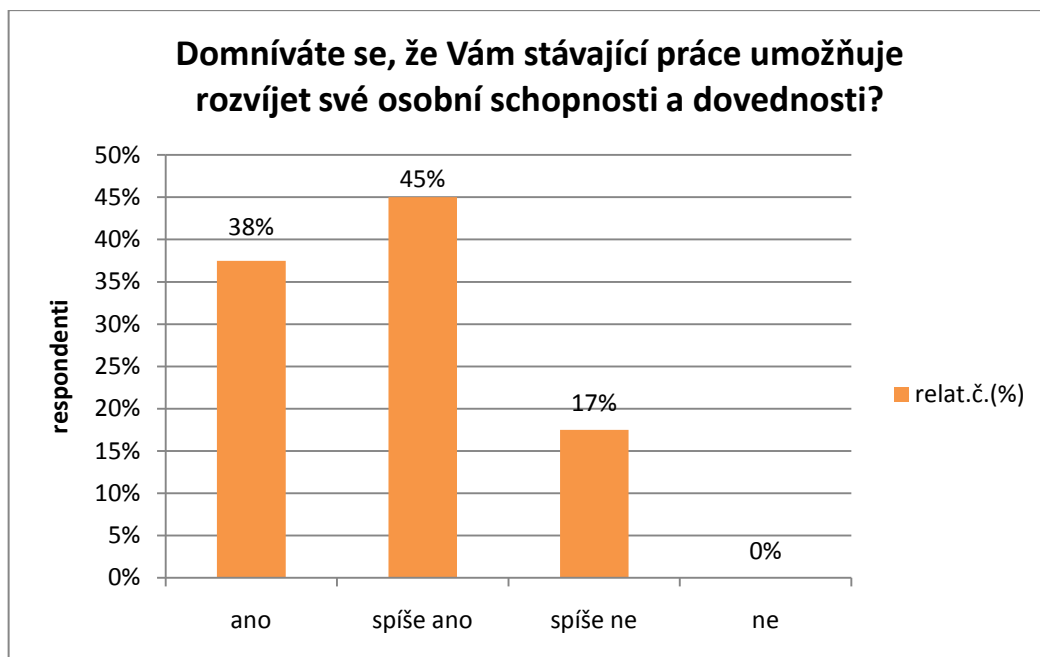
Graf 4.4

Otázkou: „V čem vynikáte, v čem se cítíte obzvláště dobrý?“ jsem chtěla zjistit názor respondentů na jejich silné stránky osobnosti. Z grafu 4.5 je zřejmé, že zaměstnanci firmy Orgrez jsou především pracovníci, kteří (dle svého uvážení) zvládají práci ve stresu a umí si zorganizovat čas a práci (35% respondentů) a považují se za týmové hráče (33% respondentů). 21% dotazovaných označilo sebe sama jako dobrého vyjednávatele, 8% dotazovaných uvedlo jako hlavní přednost kreativitu. Variantu odpovědi „jiné“ zvolilo 3% respondentů a uvedlo pečlivost jako svůj klad.



Graf 4.5

Graf 4.6 reprezentuje odpovědi respondentů na otázku, zda jim stávající práce umožňuje rozvíjet své osobní schopnosti a dovednosti. Nejčastější odpověď spíše ano označilo 45% respondentů, což je odpověď spíše pozitivní, ale ne zcela. Těch, kteří se domnívají, že jim stávající práce umožňuje rozvíjet se, bylo 38%. Naopak těch, kteří se domnívají, že jejich dosavadní práce neumožňuje rozvoj svých schopností a dovedností, zahrnovalo 17% respondentů.



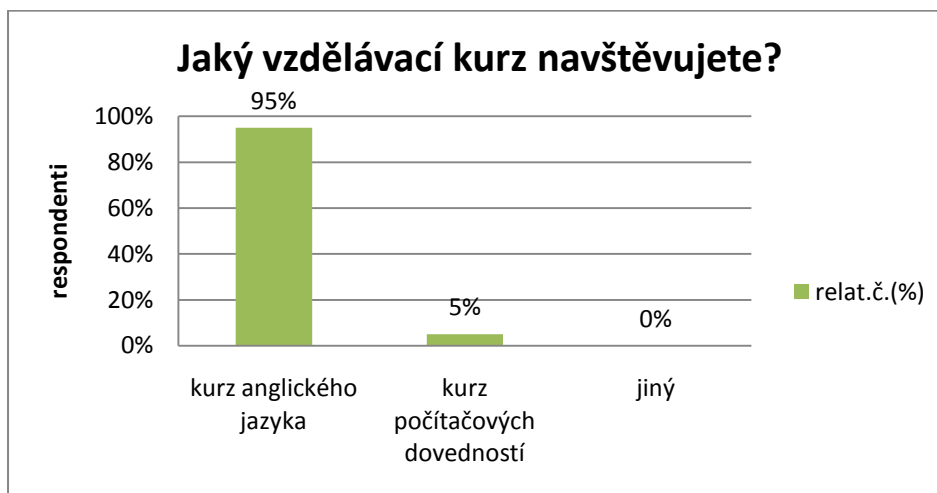
Graf 4.6

Na otázku: „Jaký vzdělávací kurz byste uvítali?“ navrhovali respondenti oblasti, které by je samotné zajímaly a o které by měli zájem v rámci svého profesního rozvoje a vzdělávání. Tabulka 4.4 zobrazuje seznam kurzů, které by respondenti uvítali v levém sloupci a četnost výskytu jednotlivých položek v dotazníku v pravém sloupci. Kurzy, které by samotní zaměstnanci uvítali, představují především počítačové kurzy a jazykové kurzy.

Název kurzu, který by respondenti uvítali	Četnost výskytu (absolutní)
Kurz projektové dokumentace a řízení projektu	1
Počítačové kurzy	2
AUTOCAD	1
Kurz asertivního chování	1
Jazykové kurzy	3
Účetnictví	1
Kurz týkající se spalovacích procesů	1
Odborné kurzy pro energetiky	1
IT	1
Manažer EMS	1
Jak zvládat stres	1

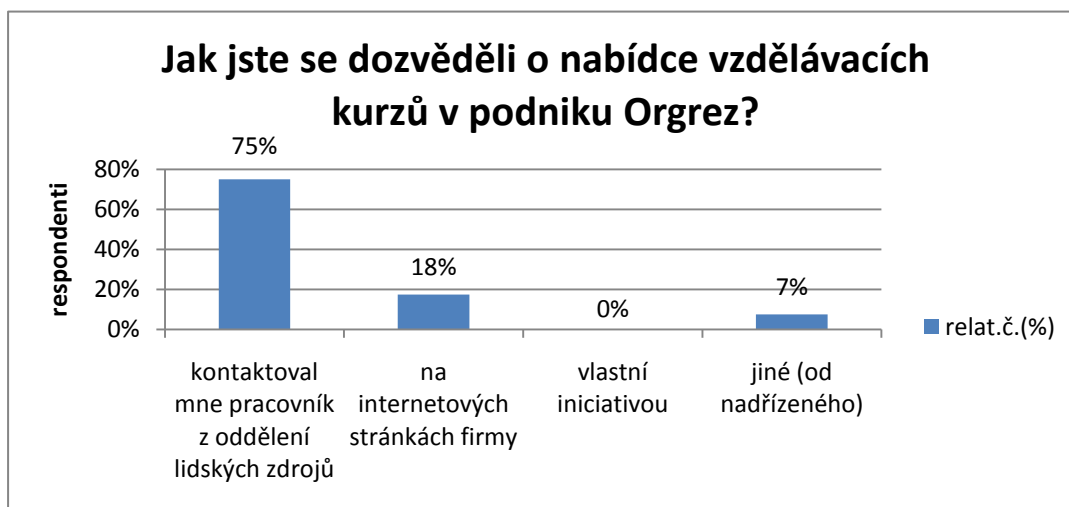
Tabulka 4.4

Ve druhé části dotazníku byly respondentům položeny otázky týkající se právě probíhajících vzdělávacích aktivit. Respondenti, kteří se účastnili tohoto výzkumu, navštěvují v převážné míře (95%) kurz anglického jazyka, který je vyučován ve třech úrovních (začátečník, mírně pokročilí a pokročilí). 5% respondentů odpovědělo, že navštěvuje kurz počítačových dovedností. V dotazníku někteří respondenti uvedli, že navštěvují oba tyto kurzy. Variantu „jiný“ neoznačil žádný z dotazovaných, jak uvádí graf 4.7.



Graf 4.7

Z průzkumu bylo zjištěno, že ti, kteří odpovídali kladně na otázku týkající se možnosti firemního vzdělávání, se dozvěděli o nabídce vzdělávacích kurzů prostřednictvím pracovníka z oddělení lidských zdrojů (75% dotazovaných). 18% respondentů odpovědělo prostřednictvím internetových stránek firmy Orgrez a 7% označilo možnost „jiné“ – tuto informaci získali od svého nadřízeného, jak je uvádí graf 4.8.



Graf 4.8

Následující otázkou jsem ověřovala, zda se respondenti opravdu zajímají o možnostech vzdělávání a zda si tuto možnost interpretují jako „zaměstnaneckou výhodu“ nebo jako povinnost. Graf 4.9 jednoznačně předkládá, že 95% respondentů chápe navštěvovaný kurz jako možnost zdokonalení se a osobního rozvoje. Žádný respondent neoznačil možnost jako povinnost, a 5% respondentů se vyjádřilo, že vzhledem k věku a rozvoji IT technologií chápe kurz jako povinně dobrovolný – pro výkon práce nezbytný.



Graf 4.9

Graf 4.10 naznačuje skutečnost, že cca 75% respondentů obdrželo kladnou odezvu z navštěvovaného kurzu. 23% respondentů se vyjádřilo neutrálně a u 2% dotazovaných nenaplnil kurz jejich očekávání.



Graf 4.10

Na základě následující otázky jsem zjišťovala, v jaké míře přispívá vzdělávací aktivita k rozvoji osobnosti zaměstnanců, jak uvádí graf 4.11. Z analyzovaných dat vyplynulo, že cca 65% dotazovaných vnímá tuto aktivitu jako užitečnou, 28% respondentů odpovědělo neutrálně. Jen malé procento odpovědělo, že pro ně není užitečná (5% dotazovaných) a 2% dotazovaných nezaznamenalo žádný přínos z této aktivity.



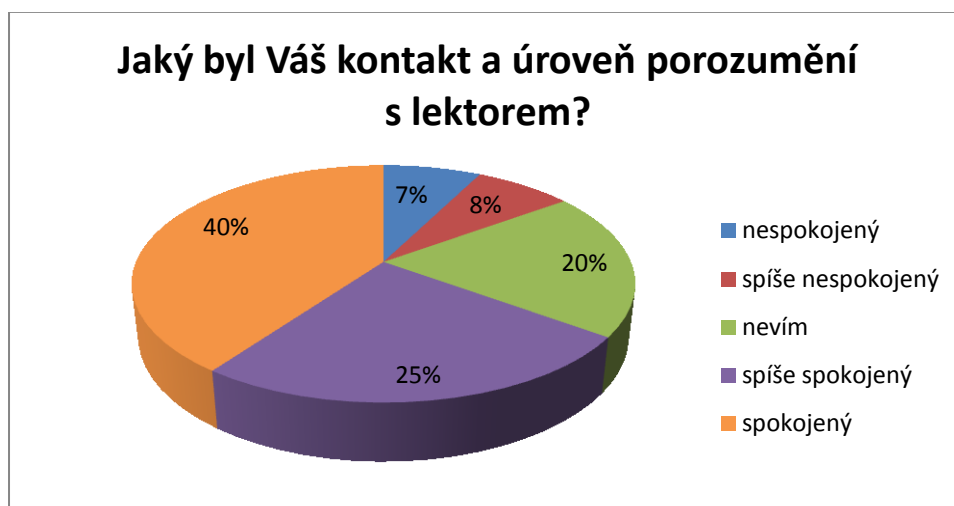
Graf 4.11

Graf 4.12 interpretuje, do jaké míry respondenti využijí získané poznatky při své práci. Z celkového počtu se 60% respondentů vyjádřilo neutrálně, pro 17% respondentů jsou poznatky užitečné pro výkon práce, 15% dotazovaných zvolilo možnost velmi užitečné a 8% nevyužije získané poznatky při své práci.



Graf 4.12

V závěru dotazníku jsem položila otázku, jaký byl kontakt a úroveň porozumění s lektorem kurzu. 40% respondentů vyjádřilo úplnou spokojenost, 25% respondentů bylo takřka spokojeno a 20% respondentů se k tomu vyjádřilo neutrálně. Z průzkumu také vyplynulo, že 15% dotazovaných nebylo s lektorem spokojeno. Celkově ale převládá spokojenost (cca 65% respondentů), jak je patrné z grafu 4.13.



Graf 4.13

Respondentům byla položena otázka, jaké přínosy a negativa na právě probíhající vzdělávací aktivitě (jazykový kurz) vyzdvihovali. Tabulka 4.5 uvádí v levém sloupci seznam přínosů a v pravém sloupci seznam negativ. Jak je zřejmé z tabulky, přínosy převažují nad negativy.

Jaké přínosy Vám kurz přinesl?	Co hodnotíte na kurzu jako negativní?
Komunikace v anglickém jazyce	Obecná témata
Rozšíření obzoru vědomostí	Výměna lektora byla zbytečná - AJ
Nové vědomosti	Špatný lektor
Rozšíření znalostí, slovní zásoba, konverzace	Málo vyučovacích hodin - AJ
Byly převažující	Příliš hodná lektorka - rozvolněná výuka
Zlepšení v proškolených oblastech	Chybí obchodní korespondence a technická angličtina
Lepší mluvený projev	
Vzdělání v anglickém jazyce	
Oprášení vědomostí a zdokonalení se	
Zdokonalení jazyka	

Tabulka 4.5

5. Návrhy, doporučení, možnosti

V následující kapitole navrhuji možnosti, doporučení plynoucí z výsledků dotazníkového průzkumu. V předchozí kapitole jsem si stanovila zjišťovací otázky, které bych zde chtěla zhodnotit.

Zjišťovací otázky:

1. Zaměstnanci společnosti Orgrez jsou dostatečně informováni o možnostech vzdělávání a kariérního růstu.
2. Více než 82% zaměstnanců společnosti Orgrez bylo při nástupu do zaměstnání zaškoleno a seznámeno s povinnostmi a odpovědnostmi a možnostmi kariérního růstu.
3. Vzdělávací aktivity přijímají zaměstnanci pozitivně a umožňují jim rozvinout své dosavadní zkušenosti.
4. Kurz anglického jazyka pomáhá rozvinout jazykové dovednosti, nicméně pro samotný výkon práce není až tak významný.
5. U méně než 40% účastníků kurzu převládají negativní účinky kurzu nad pozitivními.

Z průzkumu vyplynuly tyto závěry:

Z průzkumu bylo zjištěno, že 95% všech dotazovaných se **zajímá o možnostech vzdělávání**, které by jim firma Orgrez mohla nabídnout, což je velmi vysoké procento. Znamená to, že se zaměstnanci informují nebo jsou informováni prostřednictvím managementu společnosti. Zároveň 75% všech dotazovaných uvedlo, že jsou se stávající nabídkou výukových modulů **spokojeni**, 15% dotazovaných dokonce uvedlo, že jsou velmi spokojeni. Příčinou tak pozitivního ohlasu bylo zejména **zavedení jazykových kurzů**, které umožňují rozšířit si vzdělání na obecné úrovni. Znalost cizího jazyka je v dnešní době velmi důležitá, a to nejen z hlediska dorozumění se v cizí zemi, ale učení se cizímu jazyku stimuluje mozek a podporuje paměť, což je vědecky dokázáno. Na základě těchto výsledků doporučuji pokračovat ve výuce jazykových kurzů.

Samotní **zaměstnanci by uvítali možnost účastnit se kurzů** jednak **odborných** (např. kurz projektové dokumentace a odborné kurzy pro energetiky), ale mají zájem i o kurzy pro **rozvoj interpersonálních dovedností** (např. kurz asertivního chování, jak zvládat stres), ačkoli 35% dotazovaných uvedlo jako svou silnou stránku schopnost pracovat ve stresu. V rámci péče o zaměstnance bych doporučila managementu při hodnocení pracovního výkonu **pohovořit se zaměstnancem**, zda má nápady, jak takový kurz realizovat a zda by byl ochoten obětovat svůj čas (např. kdyby takový kurz probíhal o víkendu a účastníci by si sami museli uhradit např. náklady na ubytování, stravu).

Další otázkou jsem zjišťovala, zda jsou zaměstnanci při nástupu do práce proškolení. Z průzkumu bylo prokázáno, že **všichni respondenti byli zaškoleni**, nejčastěji byli zaměstnanci zaškoleni ze strany kolegy nebo kolegů (60%). Zbývajícím 40% respondentů se dostalo školení ze strany přímého nadřízeného.

Z průzkumu rovněž vyplynulo, že vzdělávací aktivity **přijímají zaměstnanci pozitivně** a umožňují jim rozvinout své dosavadní zkušenosti (95% dotazovaných). Pouhých 5% zaměstnanců vnímá kurz jako „nedobrovolný“. 65% dotazovaných vnímá tuto aktivitu jako užitečnou, tento výrok potvrzuje i výčet přínosů, který respondenti uvedli v dotazníku.

Graf 4.12 interpretuje, do jaké míry respondenti **využijí získané poznatky při své práci**. Z celkového počtu se **60% respondentů vyjádřilo neutrálně**, pro 17% respondentů jsou poznatky užitečné pro výkon práce, 15% dotazovaných zvolilo možnost velmi užitečné a 8% nevyužije získané poznatky při své práci. Aktuálně probíhající jazykový kurz ve firmě Orgrez reaguje na potřebu neustálého prohlubování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců. Pro zvýšení konkurenceschopnosti a profesního růstu je tento jazykový kurz velmi důležitý, avšak jak vyplynulo z průzkumu, pro samotný výkon práce není u většiny pracovníků významný. Důvodem tohoto tvrzení je možná fakt, že se někteří zaměstnanci nedostávají do denodenního styku s angličtinou, a kurz vnímají jako pozitivní zaměstnaneckou výhodu, která jim poskytuje rozšířit si obzor vědomostí.

Tabulka 4.5 uveřejňuje seznam přínosů a negativ, které respondenti uváděli ve vztahu k právě probíhající vzdělávací aktivitě (jazykový kurz a kurz počítačových dovedností). Jak je patrné, **suma přínosů je dvakrát větší než suma negativních jevů**. Při

zpracovávání dotazníku jsem se často setkala se situací, kdy respondent vypsal alespoň jeden přínos, přičemž do pole „negativa“ zapsal „žádné“ nebo „bez negativ“.

I přes převládající pozitivní ohlas účastníků vzdělávání jsem postřehla jednu negativní věc, a to mírnou nespokojenost s lektorem kurzu anglického jazyka (15% respondentů). Někteří respondenti uvedli, že výuka byla díky „mírnému“ přístupu lektora rozvolněná, jiní uvedli názor, že výměna lektora byla zbytečná. V tomto případě však není dotazník tím pravým způsobem k poskytnutí zpětné vazby lektorovi, proto bych doporučila využít subjektivní metodu hodnocení, a to **dopis lektorovi**. V něm mohou účastníci kurzu napsat svou kritiku.

Ve větších organizacích je vzdělávání zaměstnanců zajišťováno personálním oddělením. V menších organizacích, které nemají specifikovaný útvar personalistů, je pak vzdělávání plně v rukou manažerů organizace. V **ideálním případě** existuje ve firmě **personální oddělení a manažeři**, kteří s ním **komunikují**. Personalista je mimo jiné také zodpovědný za interní analýzy vzdělávacích potřeb v souvislosti s celkovou strategií firmy a za formulaci návrhů řešení vedoucích k uspokojení těchto potřeb. Na základě informací od manažerů by měl navrhovat vhodné programy, sestavit rozpočet a případně vyhledávat externí zdroje, které by vlastní vzdělávací proces zajistily. Práci personalisty by mělo být také navrhování vhodných programů pro kariérní rozvoj jednotlivce. Z průzkumu bylo zjištěno, že **75% všech respondentů** bylo informováno o možnosti vzdělávacího programu **prostřednictvím pracovníka z oddělení lidských zdrojů**.

6. Diskuse

Vzdělávání zaměstnanců vyžaduje značné finanční prostředky od organizace. Potřeba zvyšování kvalifikace je evidentní, včetně výuky cizích jazyků a zvyšování kulturní úrovně zaměstnanců. V řadě zemí přispívá k tomuto rozvoji i sám zaměstnanec.

Výběru vhodných vzdělávacích firem by měla organizace věnovat čas a námahu. Obecně platí, že vyhledání solidních informací a srovnání jednotlivých firem podle předem stanovených kritérií, patří mezi základní kroky při výběru vhodné vzdělávací instituce. Příhodné pro organizaci jsou i reference od předchozích klientů, kteří mají s danou vzdělávací institucí dobrou zkušenost.

Pokud organizace realizuje vzdělávací programy, mělo by po jejich ukončení nebo už i v průběhu dojít k žádoucím změnám v chování nebo aktivitě zaměstnance. Proto je na místě, aby provedla zhodnocení, a to jak ze strany organizace, tak ze strany každého absolventa vzdělávání.

Na závěr bych chtěla podotknout, že organizace by neměla v rámci úspory nákladů najmout jako lektora člověka, který má jen málo zkušeností. Lepší je zaměstnat méně školitelů a lektorů, ale s dostatečným vzděláním a zkušenostmi.

7. Závěr

Vzdělávací programy dávají možnost pracovníkům dosáhnout vyšší kariéry a spokojenosti, organizacím pak přináší pozitiva v podobě vyšší výkonnosti, větších zisků a minimalizace nákladů. Zaměstnanec, který se účastní vzdělávací aktivity, má pocit, že je pro firmu důležitý, a tudíž je i spokojený. A nakonec spokojený zaměstnanec je vůči firmě loajální a vytváří dobrou image organizace.

Tato bakalářská práce se věnuje analýze vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku. V teoretické části jsem se zabývala pojmem vzdělávání zaměstnanců, jakými metodami je možno realizovat vzdělávání zaměstnanců, porovnat jeho přínosy a negativa a zjistit, jak efektivně vzdělávat pracovníky ve firmě a jak se dá tato efektivita změřit. Dále jsem charakterizovala společnost, kterou jsem si pro sepsání této bakalářské práce vybrala. Spolupráce s paní Ing. Valentovou z firmy Orgrez probíhala bez problému, paní Valentová mi poskytla potřebné informace.

V další části jsem provedla analýzu současného stavu ve společnosti Orgrez. Vypracovala jsem dotazník pro zaměstnance podniku, týkající se podnikového vzdělávání a postoje zaměstnanců společnosti Orgrez k aktuálně probíhající vzdělávací aktivitě. Výsledná data jsem interpretovala do grafů, z nichž jsem vyvodila závěry a doporučení. V následujících odstavcích uvádím nejdůležitější poznatky.

95% všech dotazovaných se zajímá o možnostech vzdělávání, které by jim firma Orgrez mohla nabídnout, zároveň 75% všech dotazovaných uvedlo, že jsou se stávající nabídkou výukových modulů spokojeni. Příčinou tak pozitivního ohlasu bylo zejména zavedení jazykových kurzů, které umožňují rozšířit si vzdělání na obecné úrovni.

Současný svět vyžaduje kvalifikované pracovníky. Aby mohl zaměstnanec odvádět svou práci dobře, musí být nejprve proškolen, a později neustále vzděláván. Všichni zaměstnanci firmy Orgrez, kteří se zúčastnili dotazníkového průzkumu, uvedli, že byli zaškoleni, a to zejména ze strany svého kolegy (60% dotazovaných) nebo ze strany nadřízeného (40% respondentů).

Odborné vzdělávání zvyšuje pracovní aspirace zaměstnance, podílí se na jeho osobním interpersonálním rozvoji a působí kladně na jeho psychiku. Pracovníci by uvítali

možnost účastnit se kurzů jednak odborných (např. kurz projektové dokumentace a odborné kurzy pro energetiky), ale mají zájem i o kurzy zaměřené na rozvoj osobních dovedností (např. kurz asertivního chování, jak zvládat stres).

Kurz anglického jazyka a počítačových dovedností naplňuje podnikové potřeby a potřeby zaměstnanců. Do jaké míry zaměstnanci využijí poznatky v praxi, to záleží jen na nich. Pro zvýšení konkurenceschopnosti a profesního růstu je tento jazykový kurz velmi důležitý, avšak jak vyplynulo z průzkumu, pro samotný výkon práce není u většiny pracovníků významný.

Velká část populace posuzuje ochotu podniku vkládat finance do jejich vzdělání jako pozitivní signál podniku vzhledem k jejich zaměstnancům. Odezva z jejich strany je pak také pozitivní, a podnik se o tom může přesvědčit např. pomocí menší a nenákladné dotazníkové akce. Dospěla jsem k názoru, že k tomu, aby organizace zabezpečila lepší využití lidského kapitálu, ve smyslu zabezpečení kvalitního vzdělání pro své zaměstnance, musí mít k dispozici dostatek finančních zdrojů nebo nápady, kde tyto zdroje získat. Musí navrhnout adekvátní program, který bude mít pro podnik význam a získat lidi na svou stranu, aby je přesvědčil o jeho důležitosti.

Seznam použité literatury

Publikace

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BONTIS, N.; CHOO, Ch. W. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. ilustrované vydání. New York: Oxford University Press, 1999. 748 s. ISBN 019515486X.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s., ISBN 978-80-247-1457-8.

JANDOUREK, J. *Průvodce sociologií*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2397-6.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. (přepracované). Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

LIVEČKA, E. *Podniková výchova a vzdělávání*. 1. vyd. Praha: PRÁCE, vyd. a nakl. Roh, 1969. 244 s. 24-101-68.

NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vyd.. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7.

PETERS-KÜHLINGER, G.; FRIEDEL, J. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

WALKER, A. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje

Www.justice.cz: Oficiální server českého soudnictví [online]. Verze aplikace 2.413. 2010, 12. 11. 2010 [cit. 2010-11-14]. Obchodní rejstřík a Sbírka listin. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=177447&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=985b6ec03854aecc462c6ee68e0622e5&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=852&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=12.11.2010>>.

Evropský sociální fond v ČR: OP Lidské zdroje a zaměstnanost [online]. 2007 [cit. 2011-02-22]. ESF. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>>.

ORGREZ: Aktuální infoservis [online]. 2011 [cit. 2011-02-23]. ORGREZ, a.s. čerpá dotace z Evropské unie. Dostupné z WWW: <<http://www.orgrez.cz/?section=dotaceeu>>.

IDNES.cz: Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí [online]. 2007 [cit. 2011-02-23]. Finance. Dostupné z WWW: <http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-/firmy_rady.asp?c=A070117_152739_firmy_rady_vra>.

Euroekonom.cz: ekonomický portál [online]. 2011 [cit. 2011-04-28]. Osobnosti hospodářských dějin. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/osobnosti-clanky.php?type=jz-ford>>.

Seznam zkratk

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BSC	Balanced ScoreCard
č.	číslo
ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
např.	například
OP LZZ	operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
tj.	to je

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Identifikační údaje o respondentech

Příloha č. 3 Tabulky vyhodnocení výzkumu

jsem studentka 3. ročníku VŠB-TU Ostrava, Ekonomické fakulty a dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který slouží jako podklad pro bakalářskou práci a týká se vzdělávání zaměstnanců. Dotazník je anonymní a výsledky budou použity jen pro účely mé práce. K vyplnění dotazníku Vám postačí 10 minut. U každé otázky zaškrtněte **pouze jednu odpověď**, pokud není uvedeno jinak. (Zaškrtnutí provedete dvojklikem na vybraný čtvereček a vyberete možnost *Zaškrtnuto*.) Děkuji za Váš čas. Barbora Špačková

1. Pohlaví☐

žena

☐

muž

2. Věk☐

méně než 18 let

☐

18 – 30 let

☐

31 – 45 let

☐

46 – 55 let

☐

56 a více let

3. Nejvyšší dosažené vzdělání☐

základní

☐

středoškolské s maturitou

☐

středoškolské bez maturity

☐

vyučen

☐

vysokoškolské

Blok A – podnikové vzdělávání**4. Jak dlouho v podniku pracujete?**☐

méně než 2 roky

☐

2 – 5 let

☐

6 – 10 let

☐

11 let a více

5. Jak probíhal proces Vašeho zaškolení na pracovní místo?☐

ze strany přímého nadřízeného

☐

ze strany kolegy

☐

nebyl/a jsem zaškolen

☐

jiné (prosím uveďte):

6. Zajímáte se o možnostech vzdělávání, které by Vám firma mohla nabídnout?☐

ano

☐

ne (přejděte prosím na otázku č. 8)

7. Jak jste spokojen/a s nabídkou výukových modulů v podniku?☐

velmi spokojen

☐

spokojen

☐

nezajímám se

☐

nespokojen

☐

velmi nespokojen

8. V čem vynikáte, v čem se cítíte obzvláště dobrý/á?☐

umím vyjednávat, mám „obchodního ducha“

☐

zvládám práci ve stresu, umím si zorganizovat čas a práci

☐

jsem kreativní a rád/a přicházím s novými nápady

☐

jsem týmový hráč

☐

jiné (prosím uveďte):

9. Domníváte se, že Vám stávající práce umožňuje rozvíjet své osobní schopnosti a dovednosti?☐

ano

☐

spíše ano

☐

spíše ne

☐

ne

10. Jaký vzdělávací kurz byste uvítal/a? (prosím uveďte slovně)

.....
Blok B – aktuálně probíhající vzdělávací kurz

11. Který vzdělávací kurz navštěvujete?

- ☐ kurz anglického jazyka
☐ kurz počítačových dovedností
☐ jiný (prosím uveďte):

12. Jak jste se dozvěděl/a o nabídce vzdělávacích kurzů v podniku Orgrez?

- ☐ kontaktoval mne pracovník z oddělení lidských zdrojů
☐ na internetových stránkách firmy
☐ vlastní iniciativou
☐ jiné (prosím uveďte):

13. Jak vnímáte možnost účastnit se tohoto kurzu?

- ☐ jako povinnost
☐ jako možnost zdokonalení svých dosavadních zkušeností
☐ nemám k tomu vyhraněný názor
☐ jiné (prosím uveďte):

U následujících otázek vyberte **jednu číslici** od 1 do 5 na následující škále:

14. Do jaké míry splnil tento vzdělávací kurz vaše očekávání?

nespokojený/á

spokojený/á

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

15. V jaké míře přispěla vzdělávací aktivita k rozvoji vaší osobnosti?

vůbec není užitečná

velmi užitečná

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

16. Do jaké míry využijete získané poznatky při své práci?

vůbec nejsou užitečné

velmi užitečné

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

17. Jaký byl Váš kontakt a úroveň porozumění s lektorem?

nespokojený/á

spokojený/á

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

18. Jaké přínosy Vám kurz přinesl?



19. Co hodnotíte na kurzu jako negativní?



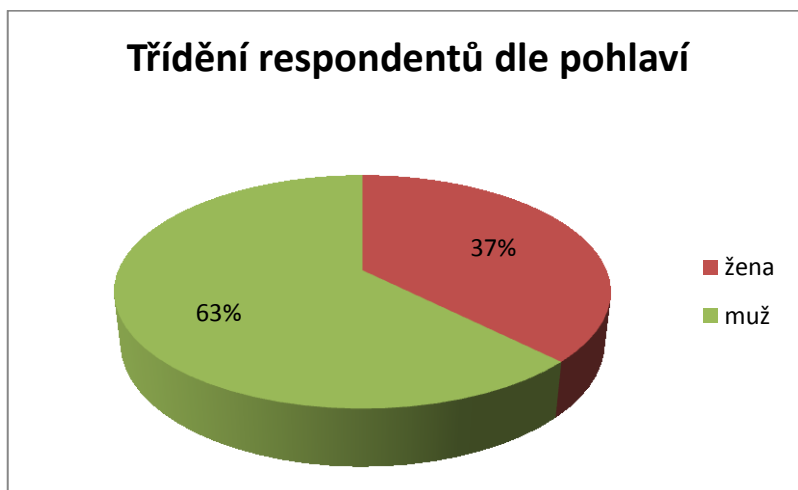
20. Máte k tomuto tématu nějaké postřehy, připomínky?

.....

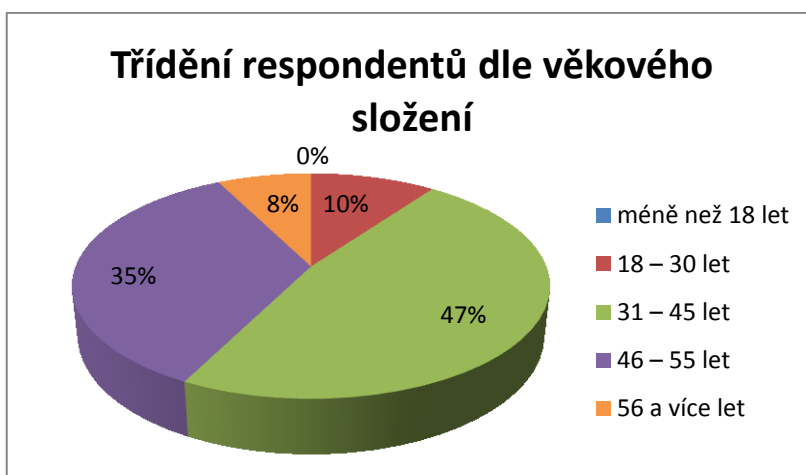
Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji pěkný den.

Příloha č. 2

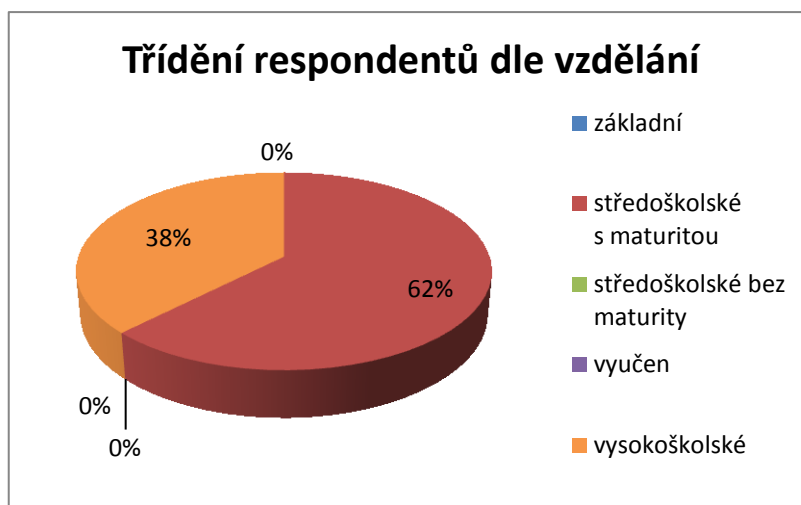
Následující 3 grafy vycházejí z identifikačních otázek. Výběrový vzorek jsem roztřídila dle pohlaví, věku a dosaženého vzdělání.



Graf 4.14



Graf 4.15



Graf 4.16

Příloha č. 3 Tabulky vyhodnocení výzkumu

ot.1 Pohlaví		
	relat.č.(%)	absolut.č.
žena	37%	1
muž	63%	3
Σ	100%	4

ot.6 Zajímáte se o možnostech vzdělávání, které by Vám firma mohla nabídnout?		
	relat.č.(%)	absolut.č.
ano	95%	38
ne	5%	2
Σ	100%	40

ot.2 Věkové složení		
	relat.č.(%)	absolut.č.
méně než 18 let	0%	0
18 – 30 let	10%	4
31 – 45 let	48%	19
46 – 55 let	35%	14
56 a více let	8%	3
Σ	100%	40

ot.7 Jak jste spokojeni s nabídkou výukových modulů v podniku?		
	relat.č.(%)	absolut.č.
velmi spokojen	15%	6
spokojen	75%	30
nespokojen	5%	2
velmi nespokojen	5%	2
Σ	100%	40

ot.3 Vzdělání		
	relat.č.(%)	absolut.č.
základní	0%	0
středoškolské s maturitou	62%	25
středoškolské bez maturity	0%	0
vyučen	0%	0
vysokoškolské	38%	15
Σ	100%	40

ot.8 V čem vynikáte, v čem se cítíte obzvláště dobrý?		
	relat.č.(%)	absolut.č.
umím vyjednávat, mám „obchodního ducha“	21%	9
zvládám práci ve stresu, umím si zorganizovat čas a práci	35%	14
jsem kreativní a rád/a přicházím s novými nápady	8%	3
jsem týmový hráč	33%	13
jiné (pečlivost)	3%	1
Σ	100%	40

ot.4 Jak dlouho v podniku pracujete?		
	relat.č.(%)	absolut.č.
méně než 2 roky	20%	8
2 – 5 let	20%	8
6 – 10 let	25%	10
11 let a více	35%	14
Σ	100%	40

ot.9 Domníváte se, že Vám stávající práce umožňuje rozvíjet své osobní schopnosti a dovednosti?		
	relat.č.(%)	absolut.č.
ano	38%	15
spíše ano	45%	18
spíše ne	17%	7
ne	0%	0
Σ	100%	40

ot.5 Jak probíhal proces Vašeho zaškolení na pracovní místo?		
	relat.č.(%)	abs.č.
ze strany přímého nadřízeného	40%	16
ze strany kolegy	60%	24
nebyl/a jsem zaškolen	0%	0
jiné	0%	0
Σ	100%	40

ot.11 Který vzdělávací kurz navštěvujete ?		
	relat.č.(%)	absolut.č.
kurz AJ	95%	38
kurz IT	5%	2
jiný	0%	0
Σ	100%	40

ot.12 Jak se dozvěděli o nabídce vzdělávacích kurzů v podniku Orgrez?		
	relat. č.(%)	absolut.č.
kontaktoval mne pracovník z oddělení lidských zdrojů	75%	30
na internetových stránkách firmy	18%	7
vlastní iniciativou	0%	0
jiné (od nadřízeného)	8%	3
Σ	100%	40

ot.15 V jaké míře přispěla vzdělávací aktivita k rozvoji Vaší osobnosti?		
	relat.č.(%)	absolut.č.
vůbec není užitečná	2%	1
není užitečná	5%	2
nevím	28%	11
užitečná	42%	17
velmi užitečná	23%	9
Σ	100%	40

ot.13 Jak vnímáte možnost účastnit se kurzu?		
	relat. č.(%)	absolut.č.
jako povinnost	0%	0
jako možnost zdokonalení svých dosavadních zkušeností	95%	38
nemám k tomu vyhraněný názor	0%	0
jiné (dobrovolně povinný - vzhledem k věku je to náročnější)	5%	2
Σ	100%	40

ot.16 Do jaké míry využijete získané poznatky při své práci?		
	relat.č.(%)	absolut.č.
vůbec nejsou užitečné	0%	0
nejsou užitečné	8%	3
nevím	60%	24
užitečné	18%	7
velmi užitečné	15%	6
Σ	100%	40

ot.14. Do jaké míry splnil tento vzdělávací kurz Vaše očekávání?		
	relat.č.(%)	absolut.č.
nespokojený	2%	1
spíše nespokojený	0%	0
nevím	22%	9
spíše spokojený	43%	17
spokojený	33%	13
Σ	100%	40

ot.17 Jaký byl Váš kontakt a úroveň porozumění s lektorem?		
	relat.č.(%)	absolut.č.
nespokojený	8%	3
spíše nespokojený	8%	3
nevím	20%	8
spíše spokojený	25%	10
spokojený	40%	16
Σ	100%	40